全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

蚂蚁扳倒大象

企业以弱胜强的经典案例

Ants Conquer Elephants

陈　东 编著

学林出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Ants Conquer Elephants

蚂蚁扳倒大象

企业以弱胜强的经典案例

陈　东 编著



学林出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

图书在版编目(CIP)数据

蚂蚁扳倒大象/陈东编著.—上海:学林出版社,
2009.1
ISBN 978-7-80730-562-0

Ⅰ.蚂... Ⅱ.陈... Ⅲ.企业管理—案例—中国
Ⅳ.F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 212861 号

蚂蚁扳倒大象
——企业以弱胜强的经典案例



作　　者——陈　东
责任编辑——叶　刚
封面设计——邱　菱

出　　版——上海世纪出版股份有限公司
学林出版社（上海钦州南路 81 号 3 楼）
电话:64515005　传真:64515005
发　　行——新华书店上海发行所
学林图书发行部(上海钦州南路 81 号 1 楼)
电话:64515012　传真:64844088
照　　排——南京展望文化发展有限公司
印　　刷——上海展强印刷有限公司
开　　本——640×965　1/32
印　　张——10.5
字　　数——15 万
版　　次——2009 年 1 月第 1 版
2009 年 1 月第 1 次印刷
书　　号——ISBN 978-7-80730-562-0/F·64
定　　价——18.00 元

(如发生印刷、装订质量问题,读者可向工厂调换)

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前　言

每天早上，一只非洲羚羊醒来，它就知道自己必须比跑得最快的非洲狮子还要快，否则它就会被吃掉。

每天早上，一只非洲狮子醒来，它就知道自己必须比跑得最慢的羚羊还要快，否则它就会饿死。

在当今竞争激烈的市场中，逆水行舟，不进则退，无论有多强大的企业都必须时时刻刻具有危机意识。激烈的市场竞争赋予了大企业危机感，也同样给予了小企业机会，因此蚂蚁扳倒大象的故事也就层出不穷。

本书精选了世界三大著名企业和我国一家著名大企业如何从一个小企业成长起来并成功扳倒行业内大象的案例，给予不同规模的企业以启发和触类旁通的灵感。

一位动物学家对生活在非洲大草原奥兰治河两岸的羚羊群进行过研究。他发现东岸羚羊群的繁殖能力比西岸的强，奔跑速度也不一样，每分钟要比西岸的快 13 米。对于这些差别，这位动物学家曾百思不得其解，因为这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

些羚羊的生存环境和属类都相同，饲料来源也一样，全以一种叫莺萝的牧草为主。经过分析对比，这位动物学家终于发现：东岸的羚羊之所以强健，是因为在它们附近生活着一个狼群，西岸的羚羊之所以弱小，正是因为缺少这么一群天敌。

压力产生动力，危机意识让企业保持竞争力、发现未来潜在的危险，并刺激企业不断转变、寻找新的市场发展点，从而领导市场变化趋势，获得并保持领先地位。这就是撰写本书的目的。

本书在编写过程中参考、借鉴了诸多相关文献，在此对原作者表示由衷的感谢。由于部分资料来自网络，我们未能确认出处，暂时也无法联系到原作者，在此我们深表歉意，并欢迎原作者随时与我们联系。由于时间仓促，书中难免纰漏之处，敬请广大读者谅解。如果本书能对读者有所帮助，将是对我们最大的鼓舞。

市场在不断变化之中，在撰写本书的过程中，市场数据仍在不断的调整。因此本书并非立足于企业之间强弱的静态对比，而是侧重于分析一种动态的变化。我们必须以变化的眼光看待问题：昨日的蚂蚁成长为今日的大象，而今日的大象又可能被明日的蚂蚁扳倒——这就是企业与个人持续不断超越自己的原因。希望与读者共勉。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Ants Conquer Elephants

目　录

微软（Microsoft）

* 抓住信息的小公司变身IT新贵 / 4

微软这个曾经的蚂蚁扳倒大象的首战告捷靠的不是出色的创意，不是优异的技术，也不是高瞻远瞩的战略或者先进的管理工具的运用，而是信息。当微软公司开始最伟大的创业历程时，做的唯一工作就是在机器与人之间搭起一座桥梁。

* 巧借大象之力，做自己的嫁衣 / 13

对于拥有最先进技术和理念的中小企业来说，善于假借大公司的力量是一条很有前景并且便捷的出路。蚂蚁借大象之力，可以快速上位，加快提升自己的地位；可以实现很多单靠自己无法实现的目标；可以在自己弱小时、能力不够时保证自己有进一步发展的机会。

* 能屈能伸，拿下软件领域 / 21

与其花费很多的时间去整合各种不同方向的资

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

源，不如适时地放弃一些利益，将全部精力投入重要的、能够给企业带来利益的项目上去。暂时的屈服，吃点小亏乃开窍增智之成本，所谓“吃一堑，长一智”是也。

* 我能扳倒大象，市场非我莫属 / 30

如果没有过硬的品质和消费者的拥护，微软的垄断地位怎么可能长久不倒？因此说明微软确实不是一个虚有其表的企业，即使面对危机，它也能迅速改变策略，不致于被其他后来者赶超。

耐克体育（NIKE）

* 凭借突破性创新挑战大象 / 50

检视耐克扳倒大象的成功之路，始终脱离不了营销的基本原则——掌握市场脉动，了解顾客需求，创造迎合、满足需求的突破性产品。耐克的创新之路，永远没有终点，如同他们的座右铭：“There is no finish line”。

* 运动行销开创广阔市场 / 64

一个真正懂得创新的企业，绝不会将创新仅仅体现在其产品中，而更为注重创新产品如何走入消费者的心中，即营销方式的创新。耐克运用运动行销牢牢地掌握住了目标市场——青春、有个性及挑战现实的青少年的脉动。而“Just Do It”口号的传播，更是将耐克的形象从一个传递产品的企业成为一个传播文化的品牌。

* 产品线差异化、多样化巩固胜利成果 / 69

以产品线的差异化和多样化为目标，并且形成完

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

整的解决方案来管理这样的产品线是耐克巩固胜利成果的重要手段，也帮助其渡过了各种难关，蚂蚁扳倒大象，成为运动产品的霸主。

丰田汽车（TOYOTA）

* 丰田模式，造就超越大象的优势 / 78

在丰田这只小蚂蚁刚刚进军汽车领域的时候，世界上大部分的汽车生产企业均采取福特式的“总动员生产方式”。然而这种方式在资源充分利用方面有些问题，但当时世界上的汽车生产厂家并没有哪个厂家能够创立自己的模式。而丰田当时的领导人经过分析，认为只有创立自己的模式，做一只会拐弯的毛毛虫，才能在汽车市场有所作为。

* 要超越大象，先学习大象 / 90

“不要重复发明轮子”，这是流传于西方国家的一句谚语，它的原话是：Don't Reinvent the Wheel。模仿比创造更简单，但模仿不是最终目的，它只是一个学习的过程，通过模仿学到其精髓并为自己所用才是模仿的最终目的。

* 用天才系统打造无与伦比的团队 / 99

丰田生产方式成功的重要内部因素包括切实有效的领导力和重视人才为企业的生命力。从对丰田的内部和外部的因素分析中我们可以看到：构造一个有效率的生产体系，从有效的领导力着手，从凝集员工的角度出发才能够成功。

* 紧跟市场，巩固已有地位 / 109

如今丰田应对市场变化再接再厉，开始引领全球

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

汽车增量的趋势，而这其中包含着其步步为营稳步推进的企业文化和多年来对于市场谨慎而细致的研究，让其基本确定了“混合动力是下一步全球汽车业发展趋势”的判断。

蒙牛乳业（MENGNIU）

* 站在大象的背上，蚂蚁也能称雄 / 122

聪明的管理人应遵循这样一个原则：只要是有利可图的交易，你赚一百，别人赚一千，对于你来讲也是划算的。如果你不让别人赚一千，你自己连那一百都赚不到。如果绞尽脑汁相互拼杀，最后只能是两败俱伤。不要在市场上独占一块小蛋糕，而要在市场的大蛋糕里面分到那块最大的。

* 蚂蚁的原则就是紧盯目标、志在长远 / 134

一个目标确立后，实现它总会遇到各种各样的困难。许多人的做法是，遇到困难就修改目标，因为改动目标最简单。殊不知，目标一动，整个系统都被打乱了。蒙牛的特点是，不修改目标，只修改手段。

* 先声夺人，蚂蚁造势而取胜 / 146

回顾蒙牛发展的历史，其市场活动无不借着最为前沿的时势东风，甚至能够引领出属于蒙牛的文化潮流。蒙牛的先声夺人不仅仅表现在其市场活动策划中，同样体现在其对于销售区域以及渠道布局之中。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

微 软

（Microsoft）

抓住信息的小公司变身 **IT** 新贵

巧借大象之力，做自己的嫁衣

能屈能伸，拿下软件领域

我能扳倒大象，市场非我莫属

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

名企简介

1975 年 4 月 4 日，比尔·盖茨和保罗·艾伦成立了微软，这是他们创办的第三家公司，公司的名称来源于在与密特斯公司签约准备合同文本时，无意识写下的这样一句话："保罗·艾伦和比尔·盖茨为做微型软件（Microsoft）而工作。"

而当时，由汤姆·斯沃森领导着的 IBM 公司已经拥有 64 年的历史，是全世界最顶尖的公司，是当之无愧的"主机"时代的霸主，最典型的大象。

1981 年，微软重组，比尔·盖茨（William·Bill·H·Gates）担任微软公司的董事会主席及首席软件设计师。而史蒂夫·巴尔默（Steve Ballmer）担任微软首席执行官。

微软最初的总部设在新墨西哥州阿尔伯克基，现总部位于雷特蒙德（Redmond，大西雅图的市郊）。成立之初微软是一只名副其实的小蚂蚁，只有一种产品，三个员工，年收入仅 16 000 美元。而如今公司在 78 个国家和地区开展业务，全世界雇员人数接近 57 000 人，拥有产品 200 多种，年收入更是曾经的 N 倍之多。

光是 2007 年，微软总公司的营业总收入就达 44 282.0 百万美元，年利润达 12 599.0 百万美元。在 2007 年《财富》500 强中，微软公司排名第 139 位，在美国企业 500 强中排名第 49 位，在全球最具品牌价值的公司中荣登榜首，在诸多方面都已经把曾经的大象 IBM 比了下去。

IBM 目前已经成功地从制造商转变为一家以电子商务和服务为主的技术集成商，其近年来大力扶持的 Linux，也是其逐渐向服务型公司转变的重要棋子。IBM 如此看中 Linux 产品，除了利益驱动外，同时也想通过对 Linux 产品的开发来与微软抢夺软件市场。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

30 年来，凭借着 DOS、WINDOWS 等操作系统微软已经牢牢占据了软件市场，据调查显示在全球个人 PC 操作系统市场，微软占有高达 95% 的绝对垄断份额，因此在 IT 软件行业流传着这样一句告诫："永远不要去做微软想做的事情。"可见，微软的巨大潜力已经渗透到了软件界的方方面面，简直是无孔不入，而且所向披靡。

微软公司现在市值 2 999 亿美元，是全球市场价值最高的公司。而早它半个多世纪前就创立的 IBM 公司的市值只有 1 610 亿美元。

从商业的眼光看，微软无疑是现代企业从蚂蚁发展成为大象，并成功超越大象的最好模板。在诞生之时，谁能料到这样一家毫不起眼的小公司能在 30 年后一跃成为风靡全世界的巨型高科技公司，从 1975 年公司成立，到 1986 年微软股票成功上市，从 1990 年推出 WINDOWS3.0 到 2001 年新出 WINDOWS XP，再到 2007 年推出 WINDOWS Vista，微软帝国的崛起完全可以用"神话般的速度"来形容。

微软作为一个在竞争激烈的高科技界历经三十多年的竞争者，从一个在 1975 年只有几个人开始的小团队发展到今天这样的大型跨国企业，无论是在蚂蚁时期的第一次演出，还是在扩大市场的、进行新技术和新产品开发时的策略以及在达到信息业界领头羊地位后的种种行为，扳倒大象的背后是无数优秀企业素质的反映和具体的实践。

某管理学家说过：一个伟大的企业不是天生的，而是打造出来的。那么，微软是如何从蚂蚁到扳倒大象的呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

抓住信息的小公司变身IT新贵

在日益激烈的市场竞争当中，谁最先获得市场信息，谁就可能成为走到最前面的人。**微软这个曾经的蚂蚁扳倒大象的首战告捷靠的不是出色的创意，不是优异的技术，也不是高瞻远瞩的战略或者先进的管理工具的运用，而是信息。**

当时的一台电脑足有现在我们整个摄影棚这么大，一些较大的公司已开始使用大型电脑进行现代化办公。然而微软的创始人，盖茨和艾伦已经预见到在 25 年之后，我们的桌上会摆上一台小型的电脑。

而 IBM 作为当时的 IT 霸主却并不认为未来是家庭电脑化时代，正如其公司名称 IBM 的缩写所表现的那样：I 代表 internation 即国际，B 代表 business 即商务，M 代表 Machine 即机器，IBM 认为它的主要顾客是公司而非个人，而公司一般用大型电脑。可以说这是 IBM 这头大象在微软这个蚂蚁面前暴露的第一点不足。

19 世纪七八十年代，IBM 以及一些 PC 业内的其他企业普遍认为只有发展电脑硬件才会赚钱。但盖茨认

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为，个人计算机将是未来电脑的发展主方向，而为它服务的系统软件也将越来越重要。于是，他开始着手计划开发研制新型的系统软件。

因此有评论家说，**当微软公司开始最伟大的创业历程时，做的唯一工作就是在机器与人之间搭起一座桥梁。**事实的确如此。

比尔·盖茨和保罗·艾伦一直相信将来的世界必将是电脑化时代，他们一直关注电脑芯片及微电脑的研制工作，并且试图制造自己的计算机。当在《大众电子》杂志看到“世界上第一部微型计算机，堪与商用型号相匹敌”的“牛郎星 8080”已经研制成功的消息时，他们敏锐地预感到家庭电脑化时代即将来临。

但当时并没有支持 8080 计算机运行的语言，而没有语言，8080 的运行又要如何进行？盖茨和艾伦觉得这是个商机，于是他们成立了微软，在哈佛阿肯计算机中心没日没夜地干了 8 周，为 8080 配上 Basic 语言，此前从未有人为微机编过 Basic 程序，盖茨和艾伦开辟了 PC 软件业的新路，奠定了软件标准化生产的基础。1975 年 7 月，盖茨他们与微仪公司的罗伯茨达成了一项关于 8080 BASIC 使用权的协议。这使微软在成立之初就赢得了两个最大的客户和两笔最大的交易。第一年即有 10 万美元的收入。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

盖茨曾经这样说过："做生意，要想赚大钱，关键在于把握趋势……"微软之所以能够创业成功，其奥秘就是牢牢把握住了时代的趋势，占领了信息，掌握了市场的先机。快速掌握并合理利用信息就是微软从小小蚂蚁成功变身 IT 新贵的法宝。这点从微软利用自己掌握的信息不断适应市场变化，改进和研发新的产品就可以看出。

1981 年 MS-DOS 操作系统是通过使用者键入命令，为电脑提供指令，使电脑执行各种工作程序的。几年后，当微软得知竞争对手苹果公司获取了正在研发图形界面的操作系统时，也马上开始亦步亦趋地研发图形界面的操作系统，1985 年，微软推出了 Windows 操作系统——用一种"友好的、卓越的"图形用户界面来服务计算机用户，市场给出了难以想象的正面反馈。

1987 年，由于电脑市场的激烈竞争，个人电脑得到了飞速发展，微软的 Windows 1.0 已明显滞后于市场。OS/2 等操作系统也呼之欲出，盖茨在充分分析市场信息之后，发现软件大战最终裁决权并不在他们自己手上，而取决于市场。在这样对自己十分不利的信息中，发现了对自己十分有利的商机。于是继续推进 Windows 操作系统的研制工作，直到 1990 年推出 Windows 3.0 之后情形才大不一样，凭着一股屡败屡战的韧劲儿，微软公司终于发

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

展成为年利润额达 250 亿美元的大企业，最终在市场上赢得了霸主地位。

从 1975 年微软创建以来，每年收入至少都翻一番。1981 年，已增加到了 1 600 万美元，但这仅仅是发展的开始。1982 年底，微软年收入已增至 3 400 万美元，雇员已超过 200 人。而 1984 年的收入超过了 1 亿美元。到 1987 年，微软股票已冲至每股 90.75 美元，并继续向上攀升。1991 年底，仅微软的操作系统便在世界范围内约 8 000 万台 IBM PC 及其兼容机上运作……至今微软的产业仍像一匹脱缰的野马势不可挡。

无可否认，社会的发展，给企业带来大量的机遇的同时也给企业带来了很大的压力，现代经济社会，市场就是战场， 谁失去了市场，谁就意味着灭亡。而信息就是战场上最大优势，把握住信息就相当于拥有天兵天将相助。

蚂蚁对战大象如此，蚂蚁对战蚂蚁也是如此。**哪怕是两个起点相同的企业之间，谁先占据信息优势，谁就能提前占领市场，谁提前占领了市场谁就得以生存并不断发展壮大。**

在比尔·盖茨和保罗·艾伦成立微软之后没多久， 斯蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）和斯蒂夫·沃兹

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尼亚克也在一个车库内成立了苹果电脑公司，在80年代开始的时候，乔布斯被认定为数字化企业家的象征，虽然他与比尔·盖茨是同年出生，但相比较来说乔布斯更具有60年代的反叛色彩。他与盖茨争夺家用电脑的主导权之战像是一场艺术对商业之战。乔布斯为自己产品起的名字叫做 Apple PC，PC 代表的真正含义就是个人电脑。他瞄准的就是个人电脑这个巨大的产能市场。所以乔布斯在24岁的时候资产一度高达5亿美元，成为全美年轻人崇拜的偶像。

整个1990年代，微软开始比苹果获得更多新电脑用户。苹果的市场占有率10年内从20%滑落到5%。在1996年之后，比尔·盖茨的身价超过了600亿美元，比乔布斯足足多了60多倍。

几乎位于同一起跑线上，为何25年后身价会有如此大的差距？难道微软的领导者盖茨比苹果的领导者乔布斯聪明60倍吗？

这当然不可能，这其中的原因只有一个，那就是盖茨对信息资讯梳理把握的能力比乔布斯更好。乔布斯虽然掌握了个人电脑的趋势，但盖茨了解控制电脑硬件的是软件，软件应该是一个更大的趋势，所以微软可以成为软件帝国的霸主，比尔·盖茨会成为世界首富。

在信息时代的今天，谁能把握住重要的信息，谁就

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

能抢占先机，在行业中赢得胜利。那么，如何才能把握住大量的信息呢？**对于外部市场动态的密切注意和内部信息的有效收集都是微软的奥秘。**

作为微软的领导者，比尔·盖茨相当重视客户、员工的想法以及市场的变化。他每天有相当一部分时间用于会见客户和通过电子邮件与微软公司的全球雇员保持接触，以获得第一手资料。除此以外的时间就在自己办公室的两台电脑的不同窗口中工作，一台从互联网络中不断地获得数据，另一台处理着上百封电子邮件和备忘录，使得他的大脑与网络可以联成一体，更快更好地加工提炼信息。

微软团队产品经理杰夫·斯密斯说："微软必须知道今天谁在干什么，我们还希望他们知道，明天微软希望他们干什么。我们需要实时的信息以保证为大量的团队改组或者其他改变提供指示。作为智力产业，了解员工在哪儿，在干什么，他们擅长什么，他们需要怎样的培训等，都是至关重要的问题。"

善于在瞬息万变的竞争中审时度势，占领信息，是微软成功的法宝。微软生存和发展的每一个步骤与策略，都在揭示着市场的这一规律。在以变化为主题的市

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

场经济中，占领信息时所表现出来的弹性、灵活性、速度、效率、适应性等，无疑是微软的核心竞争力。

作为互联网的积极倡导者，对微软而言，最重要的是迅速改变以应对变幻莫测的市场。微软的基业也就在这无穷无尽的信息吸收处理中发生了质的飞跃，由一只蚂蚁飞速膨胀成一头大象，并且强大到足以可以让其他大象给它让位。可以说，微软的成功，取决于抓住了关键因素，那就是信息。

关键因素，顾名思义，就是在一件事情中起着决定性作用的重要因素。把握住了关键驱动因素，就是抓住了事情的重点,对于问题的把握和解决具有决定性作用。

在这一点上，通用电气公司（GE）总裁杰克·韦尔奇也深有体会，并且身体力行。在他的自传中，他道出了自己如何在决定 GE 前途和命运的战略选择中进行“战略取舍”的艺术。

我们知道，通用电气公司是世界上最大的多元化服务性公司。“如何使 GE 这样成熟的综合性大公司像新兴小公司那样蓬勃发展”，摆脱庞大多元商业帝国的痛疾，保持企业持续、稳定的健康增长，这一直是杰克·韦尔奇任内亟待解决的问题。

杰克重新评估了企业的战略性资产，从而做出了一系列战略性取舍。在接任 CEO 的头两年，他出售了 71 项业务和生产线，这里包括中央空调业务、家用电器业务等 GE 以前的起家业务。他的这些“大手笔”在当时

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

很难让人理解，例如，出售半导体业务就被很多人认为是向日本人屈服，是在战争中“开小差”的胆小鬼。通过对非战略性资产的剥离，使GE能够集中精力进行战略性投资，通过兼并、合资以及参股等形式完成了交易118项。

在一系列战略取舍的措施之后，杰克·韦尔奇总结了自己最为成功的三点经验，其中就有一点是关于GE战略取舍的指标：关注行业关键价值驱动因素。

他认为，在取舍的基础上确立行业关键价值驱动力和企业关键成功因素并量化为切实可行的企业关键业绩指标，是做好战略评价的关键。无法在风云变幻的商业环境中识别行业关键价值驱动因素，引致的后果无疑是致命的：

个人电脑的鼻祖——苹果电脑因为没有看到未来电脑的主流趋势，错失了这个电脑行业发展中的关键因素，拒绝兼容而失去了个人电脑领域的领先地位，最终只能偏安于专业电脑一隅。

IBM在大型机领域虽然从来都是“数一数二”，但由于没有很好地捕捉PC领域的商机，从而被众多的后起之秀赶上并超越，还差点酿成了“美国历史的遗憾”。

可见，把握关键驱动力，才能扼住公司绩效的咽喉。我们要学会明智地工作，而不仅仅是勤劳地工作。麦肯锡的某位咨询顾问曾表示，很多情况下，时间和资源的约束不允许他们进行大量的分析，因而，想踏上成功

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

之巅的人必须学会凭借自己和自己的团队高度的商业嗅觉、对问题的敏感度以及缜密而全面的思考力，快速地抓到问题的核心点，做出最大的成效。

决定事物性质的是其主要矛盾，决定事物和运动发展的基本方向的是事物的主要矛盾方面。无论在我们的人际相处、商业谈判还是问题的解决中，只要把握住目标人物的关键性诉求、目标事物的关键点并妥善利用，才能做到更快速更有目的性的攻击，攻无不克。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

巧借大象之力，做自己的嫁衣

有一个聪明的男孩，一天妈妈带着他到杂货店去买东西，老板看到这个可爱的小孩，就打开一罐糖果，要小男孩自己拿一把。但是这个男孩却没有任何的动作。几次的邀请之后，老板亲自抓了一大把糖果放进他的口袋中。

回到家中，母亲很好奇地问小男孩，为什么没有自己去抓糖果而要老板抓呢？小男孩回答得很妙："因为我的手比较小，而老板的手比较大，所以他拿的一定比我拿的多很多！"

这个聪明的孩子他知道自己的有限，因此他懂得如何巧借强者之手。学会适时地依靠他人，是一种谦卑，更是一种聪明。

盖茨一直认为微软的最大竞争对手是IBM。盖茨曾经表示，计算机产业中有史以来最大的公司是IBM，其员工是微软的4倍，销售收入也高得多。IBM始终是微软最大的竞争对手。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

长久以来IBM几乎成为计算机的代名词，它的历史也就是一部计算机的历史。虽然现在的微软已经强大到可以公开向IBM叫板了，但是在二十多年前的1981年，微软还是相对弱小的，不过这并没有影响微软的斗志。

当时通过帮一些公司研发办公软件并投入市场，微软开始逐渐被一些圈内人士知晓。但与当时的电脑业大亨IBM相比，微软简直不值一提。但是，比尔·盖茨和保罗·艾伦却拥有雄心壮志，相信他们可以把自己的公司发展成如IBM一般的大公司。中国有句成语叫：欲取之，必先予之，微软在与IBM的竞争中可谓将此发挥到了极致。

1981年，微软得到消息帕特森的西雅图计算机产品公司已经研制出一种基于8086的称为QDOS的操作系统。于是马上决定以合适价格买下其使用权和全部的所有权。双方交易成功之后，盖茨便组织了自己的研究人员在此基础上进行改进，终于研制出了自己的操作系统MS-DOS系统。在当时，微软公司力小利薄，根本无法完成自己的抱负，向社会推出这项产品。这时，比尔·盖茨想到了IBM。

而当时，IBM开发了个人电脑的模本，却没有合适的软件可供运行，当时IBM也在思考：是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

加大人力物力自己开发，还是积极想办法寻求与外界的合作？IBM 最终选择了与当时刚成立不久的微软进行了合作。IBM 之所以选择了与微软合作，一是看上了其开发的 DOS 软件，二是与其合作投入小、回报高。就这样，两者一拍即合。

双方合作的基础首先是对双方都有价值，而且是对方急切需要的一种价值。因此，合作的实质也就成了“你为我用，我为你用”。于是，IBM 将开发第一款 PC 机操作系统的机会给予了当时名不见经传的微软，这个短视使得以后的 PC 江山改姓“微软”，直到今天很多人还认为，正是 IBM 缔造了今天的微软。

在与比尔·盖茨会面前，IBM 让他签署了一项保证不向 IBM 沟通任何商业机密的协议。IBM 经常采用这种办法从法律上保护自己。这样，IBM 今后即使从客户的设想和信息中赚钱，客户也难以起诉。但是，从这例行公事中，盖茨立即明白 IBM 是很认真地和他们商量合作事宜的。

不过直到和 IBM 第二次见面，盖茨才意识到，IBM 准备插手个人计算机领域。当时，盖茨只是明白，能与 IBM 合作相当不错，如能说服其使用微软软件就更好。于是，盖茨对与 IBM 合作倾注了满腔热情。合同的第一项定货是操作系统。要完成 IBM 与微软的合作项目，时间紧迫，软件的成品须在 1981 年 3 月底以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前设计完成。比尔·盖茨带领自己的伙计们，向 IBM 交了一份满意的答卷。不久，IBM PC 研制成功了，微软 DOS 也因之而成为行业的唯一标准。自此，由于 IBM PC 销量日增，MS-DOS 的影响也与日俱增，为其开发的应用软件也越来越多，从而更加巩固了其基础地位。微软最终成了最大的赢家。

IBM 在与微软签订协议时犯下一个“严重错误”，那就是允许微软公司授权其他公司使用 MS-DOS 软件。一个依赖于微软的操作系统软件的“IBM 兼容”计算机产业因此而形成。

IBM 肯定没有想到，1981 年选择微软软件来运行 IBM 的 PC，是多么的失策。这不仅导致了微软日后的成功，而且树立了一个未来最大的竞争对手。

对于拥有最先进技术和理念的中小企业来说，善于假借大公司的力量是一条很有前景并且便捷的出路。微软走的自主研发软件的道路,虽然研发出的软件都不错,但要成功，光有技术远远不够，还需要销售渠道等一系列配套。这些都需要钱，而羽翼未丰的微软所掌握的资金毕竟是有限的。通过与电脑业巨人 IBM 的成功合作，微软挖到了自己至关重要的一桶金。正是这桶金成就了微软后来的辉煌。微软与 IBM 的合作诠释了弱者通过与强者合作走上成功之路的道理。此举使微软的操作系统软件借助 IBM 这股大风，平步青云，销售量猛增。而且相对于其他竞争者而言，微软的操作系统软件是最

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

早进入市场的，所谓“近水楼台先得月，向阳花木易为春”，由此它轻而易举地赢得了更多用户的认同。

记得以前看过一个笑话：一天，村里的一帮闲人聚在一起闲聊，有个叫张三的特别好事，跳出来向众人叫嚣：“你们有谁敢打我？”大家见他闹事见惯了，习以为常，都没有反应，阿六见没人敢打他还以为人家是怕他，有些洋洋得意。这时，长得人高马大的李四觉得有趣，就过来凑热闹，对着张三扬起拳头说：“谁说没有，我就敢打你！”张三一看阵势不对，马上转了性搭着李四的肩头说：“谁敢打咱俩？！”众人一看张三旁边还站了个李四，就再没有人出来应声了。

笑话是讽刺张三的欺软怕硬，用现在管理学的原理看来，其实张三并不简单，在看到形势不同的时候，能够迅速做出反应，将自己与强大的一方形成联盟。

事实上，微软的借势和张三的见风使舵是一个道理，虽然把它们摆在一块可能有点不那么尊重微软，但最起码有一点他们是相同的——攀附上了有实力的一方，从而自己也变得不一样。这有点像是我们常说的“傍大树”、“抱粗腿”，都是因为自己是弱小者，寻找一个比自己更强大的一方，借助他们的实力与势力，使得自己也能够摆脱弱小的地位，得到别人的关注与尊重，并实现一些

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在原来弱小者地位时无法实现的目标。

营销之父菲利普·科特勒说过这样一段话："企业的原材料、人力、机器及住处等资源，可以自己拥有，也可以租赁或租借。以往，公司都是寻求自己拥有资源并对业务进行中的大多数资源实施控制。然而，现在情况改变了，公司发现一些由它们控制的资源并不如从外部获得的资源运营得好。它们可以以更低的成本获得某些外部资源。如今越来越多的公司打算从外部获得那些非关键性资源；同时，它们重视自己拥有并培养那些能构成业务实质核心的资源和能力。聪明的公司要明确它们的核心竞争力，并运用其未来产品和业务战略规划作为基础。"

我们设想，一个从来不知名的企业，如果它宣传自己是奥运的赞助商，那么，大家对它的印象和关注比它宣传自己的产品多么好多么好要深刻得多，它在你心目中的形象一下子就会从无数家提供同类产品的企业中跳出来，变得清晰无比，你会将它和奥运形成一种固定联系。想到奥运，你就会想到它。

一次，世界营销大师米尔顿·科特勒来到中国访问，就在大师温州之行时，安排了一次与奥康的对话。

本来，这也就是一个新闻事件，顶多在报纸和电视上对科特勒的温州之行有所报道，不会太多涉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

及奥康。

可是，奥康却“利用”了这一事件，赫然打出了“世界营销大师米尔顿·科特勒 VS 中国营销大师王振滔”的主题对话标语。

不仅如此，在科特勒与王振滔的对话中，围绕品牌经营还谈出了许多精彩的观点，如“穿鞋子不只是为了走路”。

这一来，吸引了众多媒体的注意，各大报纸和电视台纷纷进行了报道。

这就是“借”。

短短几个字，让奥康“借”得不但到位，也非常巧妙。

借大象之力是一种策略，大象做市、造势，蚂蚁顺市、借势，人需要这样，企业经营也需要这样。

蚂蚁借大象之力，可以快速上位，加快提升自己的地位。

如果不是借助于 IBM，而是按照自身的缓慢发展的方式来进行自我积累，那么，微软想要达到较高的位置需要的时间和精力都是相当大的，而且，可能付出了很多的时间、精力和财力而依旧没有达到自己期望的地位。但及时借助了 IBM 的 PC 霸主地位，得到与其合作的机会，就可以使自己很快从弱小地位摆脱出来。

蚂蚁借大象之力，可以实现很多单靠自己无法实现

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的目标。

正如第一点说的，借助大象的优势，与其合作，可以更快达到自己想要达到的高度，而且可以大大减少成本。同时，由于你与强者联合，很多人就会自动将你和强者等同对待，你会获得与本来作为一只蚂蚁所不会享受到的关注和尊重，你也会获得很多人的支持和帮助，你能够整合更多的资源去实现自己的目标。

这就如同这个世界上漂亮的女人很多，如果作为漂亮女人的戴安娜没有嫁给查尔斯，而是嫁给了一个普通人，那么公众就不会关注她，她也只是一个普通的漂亮女人。如果不是因为成为查尔斯的王妃，没有人会关注她喜欢做什么，但是，正是因为她嫁给了查尔斯王子，成了王妃，拥有了别的漂亮女人所很难得到的地位和财富，于是，她可以去做自己的慈善事业，一展所长。

蚂蚁借大象之力，可以在自己弱小时、能力不够时保证自己有进一步发展的机会。

俗话说，大树底下好乘凉。在还是蚂蚁的时候借助大象的优势，如果运用得法，你可以避免那些对弱者的限制和攻击，同时又获得只有大象才能得到的好感和尊重。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

能屈能伸，拿下软件领域

这是一家公司招收新职员的测试题：

在一个暴风雨的晚上，你开着一辆车，经过一个车站，这时有三个人正在等公共汽车。

一个是快要死的老人，好可怜的。一个是医生，他曾救过你的命，是大恩人，你做梦都想报答他。另一个女人/男人，她/他是那种你做梦都想嫁/娶的人，也许错过今天的机会就会与她/他失之交臂。

但你的车只能坐一个人，你会如何选择呢？请解释一下你的理由。

有人说：老人快要死了，首先应该先救他。

然而也有人辩驳道：每个老人最后都只能把死作为他们的终点站，所以应该先让那个医生上车，因为他救过你，这是个好机会报答他。

同时有些人认为可以在将来某个时候去报答医生，所以应该让情人上车，因为你一旦错过了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这个机会，就可能永远不能遇到一个让你这么心动的人了。

在200个应征者中，只有一个人被雇用了，他并没有解释他的理由，他只是说了以下的话：

“给医生车钥匙，让他带老人去医院，而我留下来陪我的情人一起等公车！”

对于企业来说，大多数都是多种经营的模式，而当很多个不同方向的机会出现在企业面前的时候，如何做选择对于企业的发展是非常重要的。从企业战略的角度来看，**与其花费很多的时间去整合各种不同方向的资源，不如适时地放弃一些利益，将全部精力投入重要的、能够给企业带来利益的项目上去。**

大多数人在面对这样的一道测试题时，往往会被问题中的“你会做怎样的选择”这句话局限住自己，思维定式在考虑三个候选人中到底选谁。大多数人很难跳出这种既定的框框，从未想过要放弃自己手中已经拥有的优势（这辆车）。然而有时，如果我们能放弃一些我们的固执、狭隘和一些优势的话，我们可能会得到更多。

微软成立初期，实力当然没有现在这样强大，面对电脑市场的激烈竞争，比尔·盖茨清楚地认识到大量的销售才能保证大量的现金流，而大量销售的秘诀之一就是让利。薄利可以多销，这是很多曾经像蚂蚁一样的弱小企业在创业之初都会使用的方式，而且这的确也非常有效。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当微软与 IBM 达成联合开发 OS/2 操作系统时，他们曾经签过一个协议，协议指出，IBM 在自己的电脑上可随意安装 OS/2 操作系统，微软对此不取分文；但 IBM 得允许微软向其他电脑厂商收取 OS/2 的使用费。鉴于当时 PC 市场兼容机份额极低，IBM 觉得微软收取的使用费相当有限，倒觉得微软的这份协议最大有利方是自己，便不假思索地同意了微软的要求。与此同时，微软还推出了自己标志性的产品 Windows1.0——一种"友好的、卓越的"图形用户界面与 IBM 的 PC 一起出售。这个看似吃亏的协议却给微软的未来带来了巨大的效益。

比尔·盖茨深知图形化操作系统是今后很长一段时间内将持续走红的软件项目。"所有人都意识到个人电脑的未来就是图形用户界面。他们一直想拥有用户界面，这下，IBM 总算答应给他们了，但 IBM 给他们的不过是一个图形卡，而我们给他们的是一个图形的天空，由众多软件围绕的天空。"盖茨说道。

与 IBM 合作的最终结果微软历史上的一个标志性的操作系统软件 WINDOWS3.0 历尽千难万险终于走到台前。同时在对抗那些瓜分微软市场份额的其他操作系统过程中，微软使出的最厉害的一招就是进攻电脑操作系统软件发行渠道的要害——原始设备制造厂家。在微软的进攻下，许多原始设备制造厂家在其个人电脑上预装 Windows，某些用

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

户还必须预装 MS-Office。因此，微软可利用其操作系统在市场的主导地位，要求电脑原始设备制造厂家接受 MS-DOS 的限制性许可证条件：即原始设备制造厂家为所售出的每一台电脑（不论其是否包括 Windows/MS-DOS）向微软交付操作系统的专利权税。这些许可证条件还包括其他限制，例如通过许可证协议将 Windows 和 DOS 捆绑销售，广泛的最小承诺和长期限的许可证条件。

后来的事实证明，微软的能屈能伸确实给微软带来了广阔的市场——到 1989 年，兼容机市场已达到 80% 的份额，4 年间微软仅仅在操作系统的许可费上就盈利 20 亿美元；而 Windows 的旗帜从 IBM 开始，飘进越来越多 PC 的界面，最终成就了庞大的微软帝国。从 1990 到 1993 年，微软的市场份额从 65% 飙升至 79% 以上。在 1997 年财政年度，微软的 Windows 和 DOS 产品在个人电脑操作系统市场已占有主导地位，占了 90% 以上的市场份额。

等到 Windows95 面世之时，微软的软件已经普及到了绝大多数机器的屏幕上，打开电源开关，只见屏幕上 Windows 的大旗飘飘，呼啦啦一阵飘扬，电脑用户就被自动吸引到了窗前，然后用户只剩下用鼠标在图标上叩击，等 Windows 去激活每一个程序。紧抓着 Windows 操作系统和 Office 应用软件这两个行之有效

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的项目不放手，微软开始在事业的巅峰上展现了诱人而又炫目的舞姿。

在 IBM 这头大象眼中，微软这个小小蚂蚁是微不足道的，微软通过他所获得收益比起自己的收益来说也像是九牛一毛，因此他忽略了一个真理——聚沙成塔，积腋成裘。

微软当时正是抓住了 IBM 的趋利本性。其实不只是微软，**自己吃点亏，貌似是在让别人得利，自己则有点吃力不讨好的味道，但是俗话说得好：吃亏是福，让他人得利就能最大限度调动他人的积极性，从而间接地使你的事业兴旺发达。**

据说有个从事建筑行业的老板，没受过高深的教育，也没有显赫的家庭背景，但他的生意却出奇的好，而且历经多年，长盛不衰。说起来他的秘诀也很简单，就是与每个合作者分利的时候，他都只拿小头，把大头让给对方。

如此一来，凡是与他合作过一次的人，都愿意与他继续合作，而且还会介绍一些朋友，再扩大到朋友的朋友，也都成了他的客户。人人都说他好，因为他只拿小头，但所有人的小头集中起来，就成了最大的大头，他才是真正的赢家。

在很大程度上，对于吃得起的亏，无论大小，不在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

意比在意更经济、更符合利益最大化原则。所谓“吃亏是福”,一定有个利益边界,有个承受能力的权衡。于是,才有了“吃亏是福”的老话新说,以及放之四海而皆准的广泛针对性。

现在我们去麦乐迪之类的KTV唱歌时候，经常会看到一个专门用于卡拉OK设备的打分机，演唱者每唱完一首歌后，打分机会自动打出分数。其实这是盛大网络现任总裁唐骏早年在卡拉OK盛行的时候，突发奇想研发的。

三星公司得知这一消息后，觉得这个设备会增加卖点，肯定会有很大的市场，于是就联系唐骏说愿意以8万元的价格买断该项专利。之后三星抢先运用到了自己生产的卡拉OK设备上，果不所料，三星改进后的卡拉OK设备在整个市场所占的份额一下子从百分之十几提高到百分之三十多。之后，三星的竞争对手日本先锋公司为了不被市场淘汰出价150万元，向三星购买了专利使用权。三星依靠唐骏的该项专利成为大赢家。很多人都觉得唐骏特别亏。

相比于唐骏与三星公司的那桩买卖，国内软件行业的旗帜型人物求伯君做的第一桩买卖更亏。他编写的西山打印驱动程序，被四通公司以2 000元

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的价格买走了，而四通公司之后却将该程序以500元一套的价格卖了好几百套。

唐骏和求伯君这两位IT行业的风云人物，在谈到早年的吃亏经历时，并没有感到遗憾，相反，都对当年的及时屈服觉得很值。唐骏说，我感谢三星公司，如果不是他们来买这项专利，我创业之初的8万元启动资金就不会来得那么快，那么后来的事业就不会有现在这么顺利。唐骏还认为，这件事也教会他如何将专利变成商品，使他从一个学者型的人变成一个事业型的人。求伯君则认为，四通给他的价格虽然低廉，但并没有亏待他，他在里面做了一段时间的专职软件技术员，从而为他后来进入金山公司、开发WPS软件奠定了扎实的基础。更重要的是，这次买卖让他明白了经营在软件行业中的重要性，以后，他把金山公司总裁的位置让给了有经营头脑的雷军，自己专心搞软件开发，金山公司迅速腾飞，而求伯君也因此成为IT行业的巨富。

当然我们也不得不承认能够主动吃亏的企业实在太少，像比尔·盖茨、唐骏、求伯君等人的屈服也是一种策略，这并不是所有想后来者居上的商家都可以做的。因为能不能主动吃亏，实在还和实力有关。吃亏以后在特定的时间内利润肯定会变少，而开支依然存在，这就很可能出现亏空，如果你所吃的亏能够很快获得报答那还挺得住，反之，吃亏就等于放血，没有足够竞争力的企业如

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

果盲目地想通过吃小亏来谋大利益，任何一步稍微出些差池都可能导致加速走向灭亡。《中国式商道》一书中也曾经以“学会吃亏”为主题提及了这样一个案例：

曾经重组国嘉实业达到借壳上市的北京和德集团，借壳之前是个传统的进出口公司，从 1994 年开始，短短三四年间，资产从 3 个亿发展到 30 个亿，主要就是靠鱼粉进出口生意。鼎盛时期的和德，是世界上进出口鱼粉贸易量最大的企业，在国内的市场份额达到了 85% 的垄断地位。

和德之所以拥有这样的规模，价格是关键。和德的报价永远是同行业中最低的，它出售的鱼粉每吨销售价比进价要低将近 100 元左右。

大家可能会问：这样的生意岂不是越做越赔？其实不然。一方面，和德要求所有的买家在签订购买合同的同时预先支付 40%~50% 的订金，合同一般都是三个月以上的远期合同。这样，就有 50% 的货款至少提前 90 天进入和德的账户。然后在国外出口商发出装船通知单之后支付另外 50% 的货款。在将近 30 天的行船时间内，和德就可以白白占用大量资金。另一方面，由于和德在业内的绝对垄断地位，使得它在银行的信用很高，又可以在不具备任何抵押的情况下，获得 180 天的信用证额度。两者相加，和德在一年里就有至少大半年的时间可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以有大量买方和卖方的资金在账。

有了资本就好办事，仅仅是用这部分资金进行一级市场上的新股认购，20% 甚至更高的投资收益率就完全可以弥补在鱼粉贸易中的损失。至于账面上的亏损而省掉的税金，还有大量的货物贸易使它在与保险公司、银行、码头等方面谈判时占据的优势，则更是外人看不到的。

微软等人的实力就是他的软件开发能力，而和德的实力就是他的雄厚资本。如果微软编的程序很差，那么它也不可能敢于吃亏，毕竟要冒的险实在很大。同样如果和德没有雄厚的资本，它又如何去弥补损失？

如今我们再次探讨微软的创业史，我们不得不佩服微软当时的能屈能伸。它之所以能够在那么多的软件行业中突出重围，与其能屈能伸的作风是不可分离的。吃亏是福，吃小亏占大便宜。但是吃亏也是有技巧的，会吃亏的人，亏吃在明处，便宜占在暗处，让你被占了便宜还感激不尽，就像微软这只曾经的蚂蚁最开始在和 IBM 签约的时候，IBM 可是以为捡了大便宜，而事实上却培养出了自己的最大竞争对手。

“能屈能伸”，实际上是很有经济学讲究的：**暂时的屈服，吃点小亏乃开窍增智之成本，所谓“吃一堑，长一智”是也。**做企业、干事业，做不到能屈能伸，不吃点亏（有时甚至是大亏），就等同于没有备足成本。而不支付足够的成本，蚂蚁怎能成长为大象？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我能扳倒大象，市场非我莫属

20 世纪 90 年代末，日本丰田公司亚洲区代表山田信一来华考察，当他坐火车路过这个小山村时，听说附近有个商家特别具有商业头脑，于是决定顺路去寻找这个人。

当山田信一找到这个人的时候，他正在自己的店门口与对门的店主吵架，因为他店里的一套西装标价 800 元的时候，同样的西装对门标价 750 元；他标价 750 元的时候，对门就标价 700 元。一月下来，他仅批发出 8 套西装，而对门却批发出 800 套。山田信一看到这种情形非常失望，认为此人才能实在有限。但当他弄清真相之后，立即决定以百万年薪聘请他，因为对门的那个店也是他的。

如果能够排除竞争，你必然能够成为最大的赢家。在竞争的市场里，想要占有重要的席位，就是要想方设法在这个领域中，分得大块的蛋糕，排除竞争，体现自我优势。

一位风险投资家迈克尔·莫里茨说："像微软公司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这样能够在20世纪末影响人们生活诸多方面的公司，在世界历史上很少见。也许你得追溯到罗马帝国时代，才能找出具有微软公司目前这种影响的组织。”但是谁都无可辩驳的事实就是如今已经没有任何的言语可以撼动微软作为全球软件霸主的地位。

微软的垄断是很多人都在辩驳的，但是我们也不得不承认垄断并不是任何商家都可以做到的，**如果没有过硬的品质和消费者的拥护，微软的垄断地位怎么可能长久不倒？**下面我们就将为您呈现微软从蚂蚁时期就开始不断扩张的垄断之梦。

微软的创始人盖茨在微软还是小蚂蚁的时候就许下愿望希望自己的软件能在整个市场上占据绝对主流的地位。当时微软还是微型仪器公司，为了实现这个目标，盖茨从创业之初就采取了一系列的手段。

1975年夏天，微型仪器公司与罗伯茨正式签署了许可协议，着重申明关于8080计算机的配套软件的使用权利，并按每个拷贝收权利金：4K版本Basic每个拷贝30美元；8K版本Basic每个拷贝35美元；扩展Basic每个拷贝60美元。

这个在盖茨父亲指导下签署的有效期为10年的协议给予了微型仪器公司独有的在全世界范围使用和许可Basic的权利，包括向第三者发放从属许可的权利。但是精明的盖茨在协议中同时也声明，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

微型仪器公司同意全力以赴许可、推进并使 Basic 商业化，如不能尽力，将构成此协议终止。

这句当初看起来不关痛痒的话，却决定了微软公司最初的命运。因为，Basic 商业化的推进，正是意味着微软财富价值的实现，更重要的是，这个协议后来引起了诉讼，但是最后诉讼胜利，也完全是靠了这几句话。

比尔·盖茨当时的那个协议最后成了不断兴起的计算机软件贸易的许可证制度的范本，成为这个行业的法律标准。而这种按每个拷贝收权利金的软件转让方法，也在当时开了软件盈利模式的先河。虽然这个协议给盖茨带来的潜在商业利润就是几个月的时间能从软件开发中赚到 18 万美元。但这并不是主要的，更重要的是，他们已经有了一个清晰可行的创业计划：**通过过硬的品质，进行市场推广，从而达到小蚂蚁超越大象的目的，而且在适当的时候运用法律武器来保护自己的产品。**

最初，微型仪器公司每月售出几千台机器，但是却只能卖出几百套 Basic，盗版软件成了盖茨创业路上最大的拦路虎。整个 1975 年过去了，他们仅收到少得可怜的 1.6 万美元软件许可费。

当时，自由拷贝软件是电脑爱好者们的传统，不为软件付钱似乎成了天经地义的事。盖茨出于为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

微软利益着想的目的，第一次勇敢地向传统提出了挑战。1976 年 1 月，他在《电脑通讯》杂志上发表了有名的《致电脑爱好者的公开信》，信中把软件的非法拷贝者称为贼，并断言：如果不给软件开发者合理报酬，就不会有人去开发真正有用的软件。

在给盗版者写了第一封公开信后不久，又有了第二封公开信。盖茨要求个人计算机的早期用户们停止盗用他们的软件，只有这样他们才能盈利，才能用盈利生产更好的软件。这些信件在软件史上留下了一席之地，但盗版风仍越闹越凶，成为一个时代的新闻。

其实，正因为盗版和盖茨的一系列反盗版的活动，才使当时还不甚有名的微软，名气一下飙升，并为微软扳倒大象打下了社会基础。经过一番大讨论，源代码被纳入到知识产权的保护范围之内，从而使软件产业真正进入了商业化的时代。

同时，有关微软公司的广告也不断出现，广告直接提出了一个口号：没了微软，微处理器算什么？这个广告让更多的人意识到了软件的重要性，强调了没有软件，硬件一点用处也没有。广告还自豪地宣称微软公司大量生产并提供优质软件，它面向任何数量、任何复杂水平上的任何微处理器。

为了减少盗版软件给微软带来的损失，盖茨还与微

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

型仪器公司打了九个月的官司，最终成功收回了软件的许可权。在此期间，盖茨摸索出了另外一条反盗版的路子。他认为软件应该按固定价格卖给硬件公司，然后硬件供应商将软件的成本加到计算机的价格上。

1981 年，微软通过向 IBM 的新款个人电脑授权许可 MS-DOS 操作系统大赚一笔，此后它又向其他计算机制造商进行软件捆绑销售，开创了在 PC 行业施展身手的舞台并一直持续至今。就这样，在低价授权、以量致胜的方式促销下，微软 Basic 很快成了电脑产业的软件行业标准，当时几乎每一家个人电脑制造商都会使用微软授权的软件。

这样一来，软件公司就不必再为盗版而苦恼了，而且，微软通过这种方式还牢牢控制了产品，可以在特定条件下以免费或者低价的方式迅速占领市场。后来，盖茨也反复使用这个伎俩，特别是当他进攻具有巨大市场潜力的中国市场时。先让大家用上他的软件，上瘾后，再收钱！因为没有一定程度的开放性（也就是非法复制传播），任何一个新产品都无法获得足够的市场动力。

这些努力让盖茨和他的软件产品终于看见了黎明的曙光。从此，盖茨按照这个既定的创业计划，在软件开

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

发推广的道路上开始了加速度的冲锋，走向了微软帝国垄断软件市场的道路。也正是在这些努力的推动和影响下，软件业才从无到有，并发展到今天这种蓬勃兴旺的地步。

在微软不断成长的过程中，微软公司对自有产品的信心也开始增长，微软开始有了我能扳倒大象，就能垄断市场的信心。微软的王者之气在与其他竞争者的市场争夺战中尽显无疑。**因此说明微软确实不是一个虚有其表的企业，即使面对危机，它也能迅速改变策略，不致于被其他后来者赶超。**

微软公司在开发商用互联网浏览器软件方面曾一度落后于竞争对手网景公司，但是在随后的一场激烈竞争当中，微软公司击败了网景公司。正是从微软与网景的这一场竞争，许多人看到微软公司已具备垄断市场的力量。浏览器大战成为微软垄断案的直接导火索。

1995 年，微软已经是一家巨型高科技公司了，拥有员工 1.78 万人，年收入高达 130 亿美元。这一年比尔·盖茨做了两件事，一是推出了 Windows95，在价格不变的前提下，增加了文件管理、图形处理、网络浏览等多种功能，其卓越的性价比使微软取得了更多领先优势。另一件是他作出了一个判断，当时，随着电脑技术的突飞猛进和互联网的崛起，Internet 浏览器技术方兴未艾，比尔·盖

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

型仪器公司打了九个月的官司，最终成功收回了软件的许可权。在此期间，盖茨摸索出了另外一条反盗版的路子。他认为软件应该按固定价格卖给硬件公司，然后硬件供应商将软件的成本加到计算机的价格上。

1981 年，微软通过向 IBM 的新款个人电脑授权许可 MS-DOS 操作系统大赚一笔，此后它又向其他计算机制造商进行软件捆绑销售，开创了在 PC 行业施展身手的舞台并一直持续至今。就这样，在低价授权、以量致胜的方式促销下，微软 Basic 很快成了电脑产业的软件行业标准，当时几乎每一家个人电脑制造商都会使用微软授权的软件。

这样一来，软件公司就不必再为盗版而苦恼了，而且，微软通过这种方式还牢牢控制了产品，可以在特定条件下以免费或者低价的方式迅速占领市场。后来，盖茨也反复使用这个伎俩，特别是当他进攻具有巨大市场潜力的中国市场时。先让大家用上他的软件，上瘾后，再收钱！因为没有一定程度的开放性（也就是非法复制传播），任何一个新产品都无法获得足够的市场动力。

这些努力让盖茨和他的软件产品终于看见了黎明的曙光。从此，盖茨按照这个既定的创业计划，在软件开

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成一种互惠合作的战略伙伴关系。当时，网景正准备推出一个新的可替代 Windows 的“领航员”浏览器，比尔·盖茨说，如果网景可以不推出这一浏览器，那么，微软可以在其他所有的操作系统平台方面作出让步。

可是，已经取得了战略先机的网景并没有买微软的账。巴克斯德梦想的并不是在微软帝国大厦的旁边盖一间附生的楼房，而是取而代之。谈判最终破裂。微软只好走上了对抗之路。在短短的一年时间里，微软投入 20 亿美元，通过购买、兼并和开发等多种手段，迅速地推出了一个浏览器产品 IE2.0。为了彻底摧毁网景，比尔·盖茨决定将这一产品实行免费开放。

如果微软没有意识到自己错了，微软就有可能走向毁灭。但是及时的悔悟和果断的决策却一下子就把网景已经建立的浏览器市场游戏规则给冲乱了。

在此之前，网景浏览器的收费标准为 45 美元，而 IE 的功能与之相近却分文不收，这无疑让包括网景在内的所有公司和消费者都目瞪口呆。

半年后，比尔·盖茨又使出另一记“杀手锏”，微软宣布将 Windows95 与 IE 捆绑销售。这一招等于是微软利用其 Windows95 的市场优势而进行的攻击，全球 85％的电脑装了 Windows95，微软便是利用这一事实

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上的垄断去创造另一个新的垄断。同时，微软还发挥它的强权能力，与网络浏览器发行和使用的两个主要渠道——原始设备制造厂家及网络服务提供商签署了一系列的协议，其核心内容仅一条：将 IE 而不是网景的“领航员”作为他们向消费者推荐的首选浏览器。

一连串组合攻势的推出，使微软逐渐挽回了王者之位。1998 年，微软的 IE 已占有网络浏览器市场的半壁江山，一举夺回了三年前被网景的“领航员”浏览器抢去的主导地位。同时 6 月，微软更进一步推出 Windows98，将浏览器中崭新的 Web 页面设计思路引入到 Windows 中，使视窗变得更为生动和实用，并真正成为一个面向互联网的桌面系统。也正是在这样的竞争和攻击中，微软也完成了公司的战略转型：由一家 PC 软件系统的技术提供商转型为以 Internet 为基础的服务提供商。这一年，微软的股价暴涨 72%。在微软的步步逼迫之下，曾经雄心万丈的网景公司被迫放弃浏览器市场，并公布了源代码。

回顾微软这个曾经蚂蚁现在大象的企业，与另外一只蚂蚁——网景的浏览器之争，算得上是互联网世界最为惨烈的一役。最终微软在及时悔悟和强硬反攻下取得了胜利，微软的王者之位仍然稳固。而网景公司，一家曾被寄予无限希望可能再现蚂蚁扳倒大象神话的企业到底没能超越微软这个前辈。

可以说，为了保证其垄断地位，微软从来不会满足

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

于现状，总是在不停地自我超越。

微软全球副总裁威尔说，在未来 8 年内微软的目标是争取 10 亿新用户。为此盖茨特别宣布，公司承诺帮助缩小数字鸿沟，并将公司的核心哲学概括为："全人类都有权实现他们的全部潜力。"

过去依靠为发达国家市场和高级用户开发产品的"高端创新"，正被满足不发达地区用户需求的"平民化创新"所取代。作为微软首席构架师的比尔·盖茨正在以自己的方式为微软构架未来。

目前威尔和他的团队主要负责"为不发达地区开发更实用、更方便获得、更易于承受"的相关软件。简单说就是为从来没有见过电脑的人们开发出便宜好用又不落后于时代的计算机。"这恐怕是一个漫长的征途。"威尔说，"想在新兴的市场开展业务，不能只靠现成的产品和服务，我们需要采用非传统方式进行客户和产品的测试，找出提供产品和服务的机遇。"

学习为新兴市场用户提供产品和服务不仅给微软带来了技术的创新，也带来了新的市场。这也是微软不断在中国确立长期研发投资计划的重要原因。10 年前因为看好本地的人才资源而建立的亚洲研发中心如今成了微软创新的源泉。用盖茨的话说，微软亚洲研发集团的成绩 "远远超出了预期"。"无论是开发技术还是培训人才，中国都是了不起的地方之一。"

比尔·盖茨宣布，微软将在北京中关村和上海紫竹

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

科技园区投资建设研发园区。新园区建成后，能够容纳 8 000 人一起工作。就像微软在美国雷蒙德的研发总部一样，中国的研发机构不仅能够满足微软在中国市场的需要，还将为微软全球的创新贡献力量。

“人们常常能超越自己的极限，不断有所突破。我认为我们低估了今后 10 年人们对于软件的梦想。人们还在思考着今后几年可能会出现的创新应用，人类智能的深邃和复杂远远超出我们的想象。今后的 10 年将是我们解决其中一些最为困难的问题的攻坚阶段。”对比尔·盖茨来说，用软件帮助人们改变生活过程中的挑战，远比实现“每人桌上有一台电脑”的梦想更加有趣。

微软能够长盛不衰原因很多，其中很重要的一点是要保持生机和活力。生机和活力是什么？就是“与时俱进”。无论一个企业有多老，有多成功，都必须不断自我超越。

自我超越是开放基础上的进一步升华，是指突破极限的自我实现。它的意义在于创造，而不是反应。

高度自我超越的人，会敏锐地警觉自己的无知、力量不足和成长极限，他们力图突破这种极限，不断地发展自身及组织。具备了自我超越，便向成功又迈进了一大步。

西门子是一个老品牌，起码有一百多年的历史。有经济学家做过统计，50 年前的世界 500 强，70% 已经在现在的 500 强中消失了。因此，一个企业能够成为“剩

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

者”，已经不容易，而这个百年的“剩者”还能做到这样长盛不衰就更难得。很多企业之所以由盛而衰，都是没能从企业过去的成功中走出来，背负了成功的包袱。时代变了，而自己没有跟着变，最终将被淘汰。

西门子能够始终站在跨国公司的前沿，保持上升势头，很重要的一点就是及时调整产品定位。德国的企业和产品过去给人的印象一般比较保守，属于做工精良、款式老旧的类型。但西门子却提出了“精粹、时尚、生活”的品牌理念，提出“灵感点亮生活”。企业的标识颜色也从比较沉重的墨绿色、灰色，改为鲜艳、年轻的橙色、天蓝色。这样的变化看起来不大，其实有丰富的暗示：西门子将年轻化。

仅仅停留在以变应变还是不够的。以变应变是被动的变，要主动应变，才能在竞争中立于不败之地。主动应变就是不断自我超越。《孙子兵法》上说：“故其战胜不复，而应形于无穷。”意思是，每次胜利都不是重复老一套，而是适应不同新情况而变化无穷。许多事实证明，把应变创新运用自如、高度升华，就能做到善发奇兵，出奇制胜。《孙子兵法》指出：“故善出奇者，无穷如天地，不绝如江河。”意思是善于出奇制胜的将帅，其战法像天地那样变化无穷，如江河那样奔流不竭。只有不断超越才能不断进步，从而获得更大的成绩。

满足于现状，就会失去未来。

一则寓言故事讲到：过去同一座山上，有两块相同

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的石头，三年后发生截然不同的变化，一块石头受到很多人的敬仰和膜拜，而另一块石头却受到别人的践踏。这块石头极不平衡，他对另一块石头说："老兄呀，在三年前，我们同为一座山上的石头，但是今天却产生这么大的差距，我的心里特别痛苦。"

另一块石头答道："老兄，你还记得吗？曾经在三年前，来了一个雕刻家，你不想改变自己的生活，而我那时想象未来的模样，不在乎割在身上一刀刀的痛，所以产生了今天的不同。"

时代在不断的进步，社会在不断的发展，我们和我们荣辱与共的企业已处在一个快速变化的知识经济时代。科技日新月异的发展，随着市场白热化的竞争，无论对企业还是对每位员工来说，唯一持久的竞争优势是提高自身素质，不断自我超越。

在第一次世界大战时，皮埃尔·杜邦掘到第一桶金。然而，皮埃尔·杜邦并没有满足眼前的利润。早在大战初期，他就已意识到天下没有不散的筵席，战神阿瑞斯总有一天要收兵，不再洒下"黄金之雨"，于是他开始使公司的经营多样化，这就需要创新。他一方面紧盯着金融界，一心要打开新的市场，开辟新的领域；另一方面着力为杜邦公司开辟一块有着扎实根基的新领域。几经斟酌，皮埃尔选定了化学工业作为"杜邦"新的发展方向，他要将"杜邦"变成一个史无前例的庞大化学帝国。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

皮埃尔·杜邦如是说：我们不能把企业引向死胡同，我们要在创新变革中发展。事实上他的所作所为也印证了这一点。他将军火生产转向了化学工业。皮埃尔·杜邦对于企业的创新不惜重金，他不仅要买新产品的生产方法，还要买产品的专利权，甚至连新产品的发明者也一并聘用为“杜邦”效力。1920年皮埃尔·杜邦与法国人签订了第一项协议，以60%的投资额度与法国最大的黏胶人造丝制造商——人造纺织品商行合办杜邦纤维丝公司，并在北美购得专利权。在法国技术人员的指导下，皮埃尔·杜邦在纽约建立了第一家人造丝厂。人造丝的出现，引起了从发明轧棉机以来纺织工业的最大一次革命，直接导致了1924年以后棉织业的衰落。

1938年，是个历史性的大转折期。由杜邦公司的员工卡罗萨斯博士8年前开始研制的成果——尼龙，终于从实验室走向了市场。尼龙不负众望，大受欢迎，出尽了风头，连人造丝和人造纤维也被它取而代之。皮埃尔·杜邦先把尼龙丝袜让公司内的女秘书们试穿，然后投放市场。尼龙丝袜刚一上市，全美国各地女性看到广告后，便蜂拥而至百货公司及零售店，销售盛况空前。仅这一年，就卖出尼龙丝袜子6 400万双。也就是这一年，独占世界丝袜市场的日本人造丝袜被彻底击溃。

皮埃尔·杜邦取得了空前的成功后，在商业界引起了强烈的反响。人们不禁要问，为什么皮埃尔·杜邦使公司在经营领域内取得一个又一个的胜利呢？其实，它

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成功的秘诀就在于杜邦的不断自我超越的意识，如人造纤维、塑料、漆料、X光胶片、合成橡胶、尼龙、涤纶……都是在皮埃尔·杜邦的创新意识下，研究开发和推向市场的。

现在的杜邦公司还在继承着皮埃尔·杜邦的自我超越理念。进入20世纪90年代后，杜邦在继续通过技术创新力争使其传统产品寿命周期延长30至50年的同时，也将研究方向转到了21世纪的领导产品如生物工程和电子方面，重点是从改善人们的生活条件出发，研究开发用于汽车制造的新材料、新型纺织材料、食品保鲜技术、改良农作物基因技术、环境保护产品、生物仿生技术等。

在快速变化、竞争激烈的经营环境里，一个企业要想拥有持续的竞争优势，就必须不断自我超越。否则，就会沦入二三流的境地，甚至被市场无情地淘汰。

成功属于自我超越的人。只有不断自我超越才能标新立异，才能在竞争中脱颖而出；只有不断自我超越才能不断进步，才能不断增强自我发展的优势，才能在竞争时代永葆青春活力。想要成功，就不能满足于现状，要乐于在现有基础上不断超越自我，坚信“没有最好，只有更好”。

市场是不断变化的，微软始终将市场作为产品的验金石，用市场来衡量产品的得失利弊。快速、加速、变速是我们所处的信息时代的特征。这种特征只有每个敢

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

于奋起直追的人才能真正地理解和把握。而比尔·盖茨正是这种节奏的绝好把握者。

作为世界软件业的巨头，微软公司发生的一系列变化颇为引人关注，比如放弃期权制度，调整全球组织架构，增设七个事业部总监，改变薪酬制度，以客户满意度为主要评价标准等，这些改变都意味着微软公司已经成为一家比较成熟的公司。

盖茨及微软的决策层对于市场的脉动总是会有充分的把握，于是微软公司极具竞争意识的智囊团开始实行拿来主义，使得微软总是不断开发出新的产品，并适应市场，保持其垄断地位。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

耐克体育

（NIKE）

凭借突破性创新挑战大象

运动行销开创广阔市场

产品线差异化、多样化巩固胜利成果

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

名企简介

1962年，中长跑运动员菲尔·耐特和教练比尔·鲍尔曼每人出资500美元共同成立公司并承诺，要为运动员提供最专业、最好的运动鞋，这个公司就是蓝带体育公司，也就是耐克体育的前身。蓝带体育起初只是以代理商的身份代理日本虎牌运动鞋，然而随着销量上升，日本方面以停止供货为要挟提出收购蓝带公司51％的股份，鲍尔曼和耐特断然拒绝被收购，并于1971年决定创立自己的品牌。

于是耐特请了波兰国立大学艺术系的一位女大学生，设计了之后享誉全球的品牌标志Swoosh，象征速度和动力。品牌的名称则由耐克体育的第一位全职雇员杰夫·强生灵感所至，选择了NIKE这一单词，象征着希腊胜利女神的翅膀。1972年，耐克的名称和标志正式走向市场。此时的体育用品市场已然是大象林立，此时的耐克仅仅是毫不起眼的蚂蚁品牌。

当时的大型体育用品公司，特别是排名第一的阿迪达斯公司，根本没把耐克这类销量仅几百万的小公司放在眼里，1976年时年销量800万美元的耐克公司自然与当时已经全球销量数十亿的阿迪达斯不可相提并论，但是在之后的若干年中，耐克却迅猛发展，直到一举将阿迪达斯甩在后面，成为全球体育用品公司的老大。

事实上，从70年代中期开始，竞争形势已经逐渐发生了变化，越来越多的运动员喜欢穿耐克公司的新款运动鞋，从1972年耐克签下当时的篮球新星Sidney Wicks开始，代言耐克的体育明星覆盖了体育界各个领域，而耐克首创的华夫底训练鞋成为全美最好卖的运动鞋。

而1979年横空出世的耐克气垫技术终于引导了耐克发展

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

史上的第一次腾飞。弗兰克·鲁迪，一位航空工程师为耐克带来了气垫缓震的概念，这一突破性的科技改变了之前用泡沫橡胶来缓震的劣势，1979 年，"Tailwind" 运动鞋首次露面，向世界介绍耐克气垫科技概念，展示了耐克的创新精神，成为一场运动鞋工业的革命。

20 世纪 80 年代，耐克迎来了其最为黄金的上升期。1980 莫斯科奥运会耐克代言人第一次获得金牌，耐克第一次成为全美运动鞋销量第一。当时耐克占领篮球市场成为 NBA 运动员第一大穿着运动鞋的品牌，为超过 50% 的 NBA 运动员提供专业运动鞋。在 80 年代中期成为橄榄球员穿着最多的运动鞋品牌，在跑步鞋的市场也同样处于领先地位。

1985 年耐克签下芝加哥公牛队的新人迈克·乔丹。乔丹至今仍然是篮球界的神话、全球无可比拟的巨星，他与耐克共同成长，推动了一个超强品牌的诞生。

1987 年耐克再次推出创新产品——可视气垫。可视气垫使得耐克的科技更加地容易理解，确立了其在运动鞋科技方面的领导地位。

1988 年耐克的脍炙人口的口号 "Just Do It" 推出市场，获得了超出想象的巨大成功。这句口号传达的不仅仅是品牌的形象，而是表达了在当时文化环境中年轻人的心声和 20 世纪 80 年代流行于美国的人文精神。耐克从一个提供产品的企业一举上升为一个倡导文化和潮流的品牌。

此后耐克的发展更可谓顺风顺水，始终稳坐世界运动品公司第一把交椅。在耐克与 1920 年成立的阿迪达斯（"ADIDAS" 商标注册于 1948 年）对决的过程中，精彩地上演了一出蚂蚁扳倒大象的戏。耐克的使命是清楚明确的：成为世界上最好的运动产品公司，不断创新革新产品，不断关注细节，注重情感的联系。" There is no finish line"（永远没有终点）是耐克的座右铭，表示这个企业从不自满，不断超越，为消费者提供最权威、最有动力的产品和服务。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

凭借突破性创新挑战大象

“好的创意如同原子裂变，每一盎司的创意都会带来数以万计的商业利润”，这一句比尔·盖茨的名言同样适用于耐克的成长史。可以说，新的创意和真正符合运动需求的产品开发帮助耐克实现了蚂蚁得以立足大象群的第一步。

耐克创始人中长跑运动员菲尔·耐特和教练比尔·鲍尔曼在训练时就抱怨美国从没有生产过一双真正好的运动鞋。当时他们还没有能力创造自己的品牌、设计自己的产品，于是两人各出资500美元，成立了运动鞋公司，代理日本运动鞋的销售。

直到20世纪70年代初，两位创始人创造了之后享誉全球的品牌耐克，并且开始思考：如何能够让这样一个新品牌屹立于当时已经强手如林的运动产品品牌之中？如果在那一刻，他们选择仅仅去复制已有的运动产品构思，那么蚂蚁扳倒大象就成为了天方夜谭。然而耐克立足于市场的第一步就是运用突破性创新产品打开市场。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

耐克体育在1972年美国奥运越野赛中推出耐克这一品牌，同时跑步者第一次看到华夫底的运动鞋。华夫底的创意据说是比尔·鲍尔曼先生从妻子的蛋奶烘饼烤模中获得灵感，并最终设计出一种新的运动鞋鞋底。运动鞋外底的改变得到革命性的发展同时也推动了跑步运动的发展，为运动者提供了更轻质，更耐磨的外底，令跑步成为了一项更为休闲愉悦的运动。

那一年，田径运动员 Mark Covert 成为第一个穿着耐克华夫外底跑步鞋穿过终点线的运动员，也标志着耐克第一个拳头产品的诞生。

耐克的这一次亮丽登场虽然还远不足以撼动大象，但是却为品牌打下极佳的基础。在创新的路上，只有两种人，一种是领先别人的人，另一种是被别人领先的人。领先别人的人永远让跟着他走，被别人领先的人跟着别人走。

耐克体育顺风顺水的发展到80年代初，站稳了美国市场，成功地扮演着美国运动鞋专业制造商的角色。摆在耐克体育面前的不再是如何立足的问题，而是争夺霸主的地位。

只有具有敢为天下先的精神，才能掌握未来发展的机会。当一种趋势的苗头初现时，能够把握这种苗头的，才能大胆抓住每一个新的发展趋势中蕴藏的机会，才能成为真的英雄。

1920年，英国人发明第一辆火车。当时的火车是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一种又缓慢又丑陋的家伙，需要费九牛二虎之力铺铁轨，而且造价高，跑得慢，效率远远比不上传统的马车。正因如此，火车的发明者并没有看到它的潜力，他们只是在利物浦和曼彻斯特间建造了一条短途铁轨，从而错失了大发其财的良机。

但火车注定是要战胜马车的，这是未来的趋势，并不为暂时的劣势所改变。第一个抓住这种趋势的人是罗斯切兹，他提议建造维也纳到布拉格的第一条长途铁轨。

当时的奥地利国王很讨厌这个异想天开的家伙，却同意这个铁路建设计划。国王笑着说，“感谢上帝，这小子终于要变成穷光蛋了。看看从维也纳到布拉格的公共马车吧，几乎都是空的。”然而让这些聪明而明智的先生大跌眼镜的是，这条铁路从第一天运营开始就赚得盆满钵溢。

打破常规，不按常理出牌，突破传统的束缚，哪怕是一个小小的创意，也会产生非凡的效果。

《泰晤士报》最开始仅是一家无足轻重的报纸，由约翰·沃尔特创办经营，连年赔钱。当时小约翰·沃尔特只有27岁，他请求父亲让他全面掌管这份报纸。尽管顾虑重重，父亲还是答应了。

这位年轻的编辑开始重新调整报纸的模式，引进了新的办报理念。当时，这家报纸从来没有尝试过引导公众舆论，没有自己的特色，甚至没有个性。

这位大胆的年轻编辑接手后便大刀阔斧地向一切谬

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

误开战，即使是政府的腐败行为，也公然进行批评。过去的公众风俗、印刷信息和政府公告等栏目一律取消。为此，父亲特别沮丧。他坚信，他的儿子不仅会毁了报纸，也会毁了他自己。但没有什么意见能使小约翰·沃尔特改变方向，他要给世界提供一份有分量、有特色、有独立性的报纸。结果，新的生命、新的血液和新的理念注入了这份本不显眼的报纸。

在大家无法找到出路时，小约翰·沃尔特却开创出了一条路来。在那些新增栏目中，外国的消息被介绍进来。这些消息在以政府机关发布的公告形式出现前的几天，总是先在《泰晤士报》上出现。其他对政府不利的外国文章也率先被介绍了进来。

这位富有攻击性的编辑却惹恼了政府，他的所有外国邮件在国外就被截留，甚至政府只允许官方记者对国外信息进行报道。可是，没有什么能让这位年轻人的坚定精神有一丝的减退。他以高额的费用，雇了一个专门的邮递员。所有横在他道路前的障碍，一切来自政府的阻挠，都使他更加坚决地走向成功。在《泰晤士报》的面前，潜藏着进取的干劲和顽强的精神，没有什么能阻挡它的发展。而最终它也的确成了一份在世界上都有分量的报纸。

要想在激烈的社会竞争中获得胜利，就要敢为天下先，敢争敢抢，敢说敢干。只要我们觉得有干某件事的才干和本领，我们就应该尽量去争取，如果不去争取，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就会被别人抢走机会。先下手为强，后下手遭殃。如果心慈手软，该出手时不出手，不该出手时乱出手，结果不但不能把问题处理好，反而让自己被动。

《财富》杂志曾这样写道：真正使亚马孙公司不同于其他竞争对手的，就是它的创新能力。亚马孙的层出不穷的创新举动，使得它虽然已是颇具规模和影响力的大公司，却还是保持着一种年轻的形象，一种创造、积极、向上的朝气和创新的巨大热情。

在运动鞋的生产领域，耐克的头号竞争对手便是锐步（Reebok）。锐步同样是新兴于市场的品牌，创立于1981年，在创办人兼CEO保罗·菲尔蒙的领导下，推出了多款设计新颖的运动鞋，销售势头强劲，以黑马姿态卷走了大量市场份额。到了80年代中期，锐步几乎已经能够与耐克分庭抗礼，甚至在1987年，锐步以30%占有率的绝对优势，一举登上运动鞋市场盟主的宝座。

在耐克与锐步的争霸战中，焦点不在于产品的成本或其他管理问题，而在于谁的产品能够把握市场的特点，引领潮流。80年代的美国，经济文化迅猛发展，人们购买产品已经不仅仅着眼于产品的本身，而更多考虑产品品牌能否表现自己的品位，体现自己的时尚感。

两大巨头都认识到，如果要进一步扩大市场规模，仅仅拘泥于专业运动鞋市场是远远不够的，而是要立足于更宽广的、追求时尚的青少年与年轻成人的市场。锐

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

步随即展开了一系列针对这块黄金市场的公关活动，以侵略性的姿态试图对耐克施予重击。

锐步的 CEO 菲尔蒙曾公开抨击耐克创始人，他表示：耐特只不过是个制鞋者罢了，老以为自己是个伟大的运动好手。而耐特则轻鄙回应道：我之所以讨厌锐步，是因为它的研发系统根本就是个仿冒机器。

但是这个“仿冒机器”确实给耐克造成了不小的困扰，面对市场领先地位的岌岌可危、市场占有率的流失，将耐克最终推向真正霸主地位的里程碑仍然是突破性创新。为了反击锐步的挑战，耐克投入了巨额经费在新产品的研发设计之上，并于 80 年代末在其气垫鞋基础上推出了更为时尚的产品“可视气体鞋”（Nike Air Shoe），可视气体使得耐克的科技更加容易被消费者所理解，进一步确立了其在运动鞋科技方面的领导地位。评论家约翰·荷朗曾在美国运动刊物上针对耐克气体鞋发表看法：“其实这是个简单而又容易理解的制鞋科技，只须将空气注入鞋底，从而形成具有弹性的鞋垫，仅此而已。”

但是这项“仅此而已”的产品却再一次获得了空前的成功，延续了耐克气垫技术的辉煌。

耐克并不局限于产品技术和设计创新，在产品的理念和所体现的精神内涵方面也同样积极创新。1988 年**耐克的脍炙人口的口号“Just Do It”推出市场，获得了超出想象的巨大成功。这句口号传达的不仅仅是品牌**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的形象，而是表达了在当时文化环境中年轻人的心声和20世纪80年代流行于美国的人文精神。耐克从一个提供产品的企业一举上升为一个倡导文化和潮流的品牌。

在此之后，耐克不但重夺市场霸主地位，并且占有率不断提高，以1996年为例，耐克的市场占有率攀升至43%（同期锐步16%），单在美国市场的销售额就超过30亿美元。这不得不归功于创新的速度和力度。

耐克发展史上的每一场战役的胜利，都与创新能力密不可分。20世纪90年代开始，随着市场竞争的日益加剧，耐克的创新技术也从未停止过。例如：

创造了历史上最轻质的足球鞋，同时引导了足球鞋工业的革命；

90年代初先后推出Zoom Air和Air Max。Zoom Air是超薄、扁平的外形设计，在受冲击时将压力迅速分散，将Nike Air灌入内置弹性立体织物的气囊，它是为速度型选手开发的缓震气垫。这项技术是让大体积缓震变为着地的缓震,其产生的结果是让双脚更贴近地面，加强稳定性。光滑的造型减轻了鞋的重量，它的表现是爆发性。

而Air Max则是以高压方式将Nike Air灌入一个坚韧的合成橡胶层内，较Zoom Air厚。它创造了多区间、多重压力的气垫。无论何时双脚受到多么强烈的撞击，双脚的着力点便会落到低压区（5PSI）部位；而双脚需要最强的稳定性时，着力点又会落在气垫的高压区

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（25PSI）部位。在不同性质的运动中，Air Max 能够提供最为妥帖的冲击保护。

1998 年推出 Total Air：缓震冲击气垫，这种气垫可以抵抗外界加大的冲击压力，同时改变了传统足球鞋在舒适度上的问题。

1999 年推出 Nike Presto，再次引领一场跑步鞋的革命，这种跑步鞋有着绚烂的颜色，极其轻质、舒适，最奇妙的是，鞋底就好似 T 恤一般，可以拆卸清洗。这种休闲的鞋款受到了市场上极大的追捧。

创新型的运动鞋缓震技术——Nike Shox，使用了赛车系统上的材料，通过弹力缓震柱避震，为跑步者提供了新一代的跑步运动装备。Tuned Air（一种综合型缓震气垫）以及 Flexible Air（可弯曲气垫）等技术层出不穷的推出，耐克从未停止过在创新的道路上前进的步伐。

尽管运动鞋品类给耐克奠定了成功的基础，然而在服装方面，耐克同样注重突破性的创新，我们以服装面料为例可以清晰看到耐克的脚步：

DRI-FIT（排汗专利布）——快速排汗科技纤维，它的超细纤维内层防水，外层亲水，可将皮肤上的汗水迅速传送至衣服表层，并迅速蒸发，保持身体的干爽舒适及体温恒定。

THERMA-FIT（保暖专利布）——保暖性科技纤维，是一种双面刷毛织物，含有超细的拉绒聚酯纤维，能够

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有效地保持体温，并以最轻的重量、最小的体积获得最佳的挡风御寒效果，其轻薄保暖的特性远胜传统的羊毛织品。

CLIMA-FIT（抗水专利布）——抗水性科技纤维，含有高斥水性的超细聚酯纤维，不但能够防风抗雨，而且还有极佳的透气性能。

STORM-FIT（防暴风雪专利布）——专为在极端天气中做运动而设计，它含PU防水层和GORE-TEX涂层科技，防水且透气性好，可以防止雨水、冰雹和雪，能够当雨衣使用。

气体鞋在市场上取得了空前的成功之后，加深了耐克对新产品研发的力度，仅一年的光景，即有300多种新款式在美国市场上市。耐克宣称：科技化的产品研发是耐克成功的重要关键因素之一，我们在发展新的制鞋材料、纤维及现代设计上不遗余力。换个角度说，促使耐克全神贯注于新产品研发的动力，还是在于目标消费者求新求变的行为态度。

事实上，业界并非只有耐克一家特别重视新产品研发，许多知名品牌为了抓住年轻人追求时尚的心态，也只能让产品不断地推陈出新，别无他途。

世界管理学大师彼得·德鲁克曾说过：“不创新，就死亡。”在目前这个竞争激烈的新经济时代，一个企业若缺乏创新、不思进取，将使得整个企业利益蒙受损失。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

亚马孙在选择网上操作的模式上，以完全不同于传统商店经营观念的思维，在网上进行购物服务。这个举动就是创新。在创业之初，亚马孙的电子商务还基本为零，什么科技都需贝索斯自己设计。不像今天，后起之秀可以随意抄袭前人的经营方式、服务特色以及使用前人已经创造出来的技术。因此，当时使用“一点通购物”技术，无疑就成了亚马孙在技术上的一大创新。

贝索斯认为，“一点通”的购物模式是亚马孙的一项重要的革新，同时它也的确使得重复购物行为所必然要遇到的麻烦、琐碎，减到几乎为零的程度。

向老顾客提供“购物建议单”服务，同样也是亚马孙的一大创新。在传统书店里购书，一进门就是要先寻找到自己想要买的书籍的类别分区在哪里，然后再慢慢地查找到所要买的书。而如果网上书店，没有“购物建议单”的服务的话，比之传统书店来，也并不能快捷到哪去。于是亚马孙为重复消费者提供了一个方便的“购物建议单”，根据顾客以往的消费记录资料，自动综合出顾客对某类商品的偏好和需求，顾客只需直接在“菜单”上点击一下鼠标即可。而且更具有意义的是，相对于传统书店向个人提供的类似服务，网上购物提供此类服务的对象却是一群，一个未知数量的顾客群。

读者评论及续写小说也是亚马孙的两个为与对手竞争顾客而作出的创新项目。给顾客提供抒发消费感受的场所，通过顾客的批评和建议来改进自己的服务，通过

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

顾客的赞扬和好评来达到促销的目的，这就是“读者书评”栏的设立。读者评书,或许算不上是亚马孙的独创，传统商业中也可能有类似的行为，但在网页内容编辑中，亚马孙却是第一个采取这种做法的网站。可见创新行为也可以是由“旧”中出新，并一样能收到明显的效果。据估计,“读者书评”和“续写小说”这两项小创新，至少为亚马孙增加了近40万名的顾客。

历史永远不会停止，市场竞争、商业发展也同样不会停止，只有持续创新才能确保不败。贝索斯说过，没有一项科技能够保持永久的领先地位，同样也没有一项创新可以使你保持永久的优势。亚马孙非常重视不断的革新，只有致力于持续的系统改良、服务创新，才能赢得顾客的满意。顾客的要求在提高，你的服务自然也必须持续改进。

检视耐克扳倒大象的成功之路，始终脱离不了营销的基本原则——掌握市场脉动，了解顾客需求，创造迎合、满足需求的突破性产品。但大家必须明白一点：发展具创意的新产品时，最大的问题点在于消费者事前并不会主动要求该项新产品。换言之，你必须领导消费者，别让消费者牵着鼻子走。

大家可以回想一下，70年代初，在针对新顾客需求进行研究调查之前,有多少消费者会主动要求录放机、传真机及微波炉等产品呢？ 有创意的企业往往能善用他们丰富的想象力，将不明确的消费者需求发掘出来，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

走在消费趋势前端，而不是当一位人云亦云的跟随者。

宜家是全球前50名最知名品牌之一，名列第43位，其品牌价值为560亿克朗（约合70亿美元）。英格瓦·坎普拉德2004年以185亿美元列《福布斯》全球富豪排行榜第13位；2005年以230亿美元列《福布斯》全球富豪排行榜第6位。

不过在“宜家”刚开始的阶段，英格瓦·坎普拉德的事业并不十分顺利。当时瑞典国内家具市场被制造与零售商卡特尔垄断，他们靠彼此间的订货合同排斥新的竞争对手。于是，为了对付国内各类家具展对“宜家”产品的封杀，坎普拉德寻找到一处被废弃的旧厂房，并把它改造成第一个“宜家”仓库兼展厅,从此第一间“宜家专卖店”正式诞生。那时的他被称为“长七只脑袋的怪兽”，在经营商品的同时，他还开始琢磨怎样设计家具和降低家具的成本。

1955年，一个偶然的机会，促成了“宜家”家具用品独特的风格。当时，为了装运一张又大又长的长腿桌子，“宜家”的一位雇员建议将桌子的长腿卸下来绑在桌面下运输。精明的坎普拉德意识到这是一个很好的主意，因为这种平板式的运输能有效地降低运输成本，并且还可以使家具的设计独具风格。由此衍生的念头在他的脑子里迅速地生根发芽，并成为“宜家”产品的核心设计。从那以后他把亲手缔造的“宜家”王国当成一个大玩具，将所有的创意、想象都融进“宜家”的经营

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中。“宜家”独特的设计风格很快便风靡各地。

我们不得不承认，任何成功的企业在观念上领先，就成功了一半。将有形的“家具”上升为无形的“家居”概念，为消费者创造了一个新的家具消费时代，无疑是“宜家”不同于一般家具生产商的敏锐而宏观的市场“圣经”。缔造一个家具王国仅仅靠物力财力的强大是远远不够的，“宜家”家具的成功关键在于它独特的设计理念，以及它的价格低廉。

一个人缺乏创新意识，成功之门永远向他关闭。一个企业缺少创新的意识，也不会有大的发展。创新意识是企业家成功的唯一秘诀，有时候正是因为企业家的这种创新意识成就了一个大企业。美国的杜邦公司之所以跻身美国的十大财团之列，关键就在于它的第四代领导人皮埃尔·杜邦拥有独特的创新意识。

有人曾对全世界的企业做过一项调查显示，从 100 年前到今天，能够生存下来并成为世界公认的名牌企业，其经营取胜的秘诀不是企业拥有最低价格的产品，而是企业领导者拥有在产品和服务方面永不枯竭的创新意识。美国著名经济学家迈克尔·波特曾说：“创新是现代企业家的灵魂。没有创新，一个企业家就失去了长远发展的动力源泉。”

创新不仅是一种策略，也是一种基本需要。许多人常抱怨自己能力不够，干不了大事，实则不然，据心理学家研究发现，人们所使用的能力只有我们所具备能力

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的 2%~5%，人可挖的潜力是非常巨大的，而敢于创新无疑是打开这扇大门的一把金钥匙。

谈古论今，任何成大业，干大事者无不具有创新精神，他们敢为天下先，化缺点为优点，化弊端为有利，化腐朽为神奇。在如今这个发展飞速的时代，想要占得先机，胜人一筹，更要具备打破常规、敢为天下先的精神。

耐克因为能充分掌握年轻人对运动休闲鞋的需求、了解他们的生活形态与现实的心理渴望，发展出极具创意的新产品、传播诉求及促销活动，从头到尾都是站在创造消费趋势的排头，耐克的世界第一并非浪得虚名。

今天，耐克公司的产品设计室仍被称作“创新厨房”（Innovation Kitchen）。创新厨房对绝大部分来访的客人，甚至是大多数耐克公司的员工来说都是禁区，公司用诙谑的口吻在大门的标示牌上写道：“厨房重地，闲人免进。”在这个以运动鞋为工作中心的智囊团里，设计师们从各个领域寻找创作灵感，从爱尔兰风格的建筑，到斯特拉迪瓦里家族制作的小提琴上的圆弧线，无所不包。办公室的一面墙壁上展示着耐克公司曾经制作的每一双乔丹篮球鞋（Air Jordan），而工作间里则堆满了新款运动鞋的设计草图。

耐克的创新之路，永远没有终点，如同他们的座右铭：“There is no finish line”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

运动行销开创广阔市场

一个真正懂得创新的企业，绝不会将创新仅仅体现在其产品中，而更为注重创新产品如何走入消费者的心中，即营销方式的创新。运动行销，这个运动产品的营销概念可以说是耐克引领而来的。

被称为耐克之父的菲尔·耐特，是一个公认的营销大师。美国一位运动产业的咨询专家感慨地说：耐特先生可以说以一己之力，开创了一个新的产业。是他使体育运动员成为明星、富豪，是他使运动服装成为时尚商品，是他使一个小企业成为国际性的大公司。

耐克是第一个采取名人代言方式打响知名度的厂商，早在1973年，它便聘请长跑健将史蒂夫·普瑞方汀代言其运动鞋，为其产品推向市场开创了一种崭新的模式。

在20世纪80—90年代的大部分时期，专业运动员被像英雄一样受到崇拜。耐克看准了人们的情感诉求，因此投入大量资金，请成功、富有魅力的知名运动员为产品代言，他们在运动场上的风采帮助耐克最大程度地

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

展现了产品的特点。

同时，耐克采取了金字塔形的形象推广战略。即从塔尖的顶级运动员到国家队，再到 NBA 联赛省级队，直至包装到普通青少年篮球活动，囊括整个体育用品市场。顶级的运动员人数是最少的，但具有很强的辐射力。利用运动员为产品做宣传的不止耐克一家，但耐克做得最成功。

耐克公司有一句话：我们经营的秘诀是为运动员制造出优质的鞋，让他们走在时尚的前面，市场的其他人都会追随仿效。

提及耐克的运动行销以及运动代言人计划，就不得不提到一个在耐克品牌成长历史中举足轻重的运动明星，同时也是世界上最伟大的运动员之一的迈克·乔丹（Michael Jordon）。

1984 年，耐克与乔丹签定了一份 5 年合同。这份合同创下了当时的几项前所未有：

创下了当时运动用品赞助价码新高：高达每年 100 万美元。这个价目是阿迪达斯或匡威开出的价钱的 5 倍；

在高额代言费之外，赠予乔丹一笔价值数目可观的耐克的股票；

前所未有的礼遇——在耐克品牌之下为乔丹制作一条独立产品线，并且直接使用 Jordan 作为品牌名称。时至今日，Jordan 都始终是耐克体系之内的一个独立品

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

牌，其产品定价甚至高于耐克的大多数产品。

当时市场普遍认为乔丹不过是个产品代言人而已，《财富》杂志也曾刊登过一篇醒目报道，认为就耐克当时的财务状况，签订这么个合同实在是个大错。结果却证明，这个合同是个“完胜”的交易。谁都没想到乔丹会成为一个市场战略和整个运动鞋、运动服生产线的核心。

一方面，这项合作的成功来源于乔丹，他超出了许多人的预想。乔丹身上凝聚了活力、声望、高超的竞技水平和令人振奋的体育精神，使耐克得以跨出跑鞋的圈子，在美国刚刚开始盛行的篮球运动上大做文章。几乎一夜之间，无论从销量还是从声誉的角度来看，耐克都成了高档篮球鞋的主导产品。

另一方面，这项合作的成功来自耐克的精心策划。当时正值耐克气体鞋上市，其上市活动声势浩大，广告诉求则以耐克气体鞋与乔丹的形象和几近神乎其技的篮球绝活捆绑在一起，使得 Nike Air 系列获得了史无前例的成功，也将其竞争对手迫到了一个非常尴尬的境地。

当时锐步迫于形势，仓皇推出“弹跃鞋”（Reebok Pump Shoe）应战，以 NBA 第二号当红球星夏奎尔·奥尼尔（Shaquille O’Neal）为代言人，可惜大势已去。这时耐克的占有率从 1989 年的 25%，翻升至 1990 年 28%，锐步则从 24% 下滑至 21%。此后这种差距更是不断扩大。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这一仗的成功让耐克深切体认到，运动行销的魅力。因而在随后的几年当中，耐克不断地在这方面加大投资力度，例如：耐克于1995年的运动行销（Sports Marketing）花费即高达10亿美元，锐步则接近4亿美元。

同时，耐克并不将运动行销局限于运动的领域，而是寻找广泛的合作基础。比如耐克也是第一个把流行音乐和运动营销相结合的厂商，1987年它首先采取披头士（Beatles）的音乐在耐克运动鞋的广告中，造成轰动。

继迈克·乔丹的赞助活动之后，耐克又以天价签下了高尔夫球天王巨星老虎·伍兹（Tiger Woods），1996年再与巴西足球队签下一纸10年2亿~4亿美元的合约，创下世界足坛赞助活动最高价码的历史纪录，包括买下了巴西国家队五个世界级锦标赛的电视专播权等。此后，耐克钩形标志如影随形地出现在许多世界高尔夫大赛、1998年世界杯足球赛、2000年悉尼奥运会的电视转播中。

在大力推行运动行销和文化行销的影响之下，90年代后期耐克拥有了骄人的业绩，奠定了其市场领先地位：

1995年耐克年收入达到48亿美元。Michael Jordan和Monica Seles分别重返体坛。NFL及达拉斯牛仔队经营者与耐克签约；脾气火爆的法国籍选手Eric Cantona在一系列广告中挑战足球界的种族歧视。耐克Air气垫科技推出，配备崭新的轻薄精致Zoom Air运动鞋。

1996年耐克赞助的运动员及团队支配了亚特兰大

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

奥运会。足球大联盟展开第一个球季，其中有5支队伍由耐克赞助，吸引超乎预期数目的热情球迷。耐克赞助巴西国家足球队出战'98世界杯；老虎·伍兹连续三年赢得美国业余公开赛，改变高尔夫球运动的面貌。位于纽约的耐克Town成立。耐克运动装备部门在1994年合并Canstar Sports公司后成立，开始生产冰球用溜冰鞋、直排轮鞋、protective gear、球类、眼镜与手表等。

1997年耐克亚洲地区的营收由1996会计年度的3亿美元，成长至1997年度的8亿美元；两大客户服务中心分别于韩国首尔及日本东京成立；中国大陆成为采购国家之一，同时也是极重要的市场。总部World Campus持续扩张，计划将要容纳全球18 000名员工中的7 100人在其中工作。耐克的Air GX和Air Foamposite球鞋，树立了足球钉鞋与篮球鞋的舒适标准。运动产业分析师预估，耐克年度营收将达到90亿美元。所有的努力都只为一个单纯的目标，帮助运动员追求更好的表现。

耐克运用运动行销牢牢地掌握住了目标市场——青春、有个性及挑战现实的青少年的脉动。而“Just Do It”口号的传播，更是将耐克的形象从一个传递产品的企业成为一个传播文化的品牌。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

产品线差异化、多样化巩固胜利成果

两个青年一同开山，一个把石块砸成石子运到路边，卖给建房的人；一个直接把石块运到码头，卖给杭州的花鸟商人。因为这儿的石头是奇形怪状的，他认为卖重量不如卖造型。3 年后，他成为村上第一个盖起瓦房的人。

他在自己的学习笔记上面写下一句话：要寻找与他人不同的优势。

后来，不许开山，只许种树，于是这儿成了果园。每到秋天，漫山遍野的鸭梨招来八方客商，他们把堆积如山的梨子成筐成筐地运往北京和上海，然后再发往韩国和日本。因为这儿的梨，汁浓肉脆，口味纯正无比。就在村上的人为鸭梨带来的小康日子欢呼雀跃时，曾卖过石头的那果农卖掉果树，开始种柳。因为他发现，来这儿的客商不愁挑不到好梨子，只愁买不到盛梨子的筐，5 年后，他成为第一个在城里买房的人。

他又在自己的学习笔记上面写下一句话：要先于他人挖掘市场需求。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

再后来，一条铁路从这儿贯穿南北，这儿的人上车后，可以北到北京，南抵九龙。小村对外开放，果农也由单一的卖果开始到谈论果品加工及市场开发。就在一些人开始集资办厂的时候，那个村民在他的地头砌了一垛3米高、百米长的墙。这垛墙面向铁路，背依翠柳，两旁是一望无际的万亩梨园。坐火车经过这儿的人，在欣赏盛开的梨花时，会突然看到四个大字：可口可乐。据说这是五百里山川中唯一的一个广告，那垛墙的主人凭这垛墙，第一个走出了小村，因为他每年有4万元的额外收入。

要先于他人挖掘市场需求。如果只是“人云亦云”，“鹦鹉学舌”的话，就不能够在竞争中抢得先机。故事中的经营者非常善于找到与众不同的发展方向和经营策略。而在很多时候，我们被潮流蒙蔽了双眼，一窝蜂似地涌向一处，然而让你脱颖而出的必须是要拥有自己的特色。

在耐克奠定其发展基础的20世纪80年代，耐克一度陷入比较窘迫的境地：篮球产品带动其品牌走向了成果，但是要百尺竿头更进一步则缺乏其他的亮点，此时市场上强敌林立，众多大象试图将这崛起的蚂蚁踩在脚下。

而此时耐克的策略与聪明的村民可以说有异曲同工之妙：“寻找与他人不同的优势”与“先于他人发现市场需求”。将此策略转化到实际运营中也可以解释为“产

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

品线差异化”——例如以老虎·伍兹为代言人推广高尔夫运动用品系列，与“产品线多样化”——例如加强足球鞋的推广，以迎合足球运动人口的增加。

此外，和很多企业一样，耐克利用收购其他公司加速扩张。1988 年，耐克收购了 ColeHaan 公司，在 1995 年兼并了冰鞋制造商 Bauer 公司，2002 年收购滑板及服饰制造商 Hurley International 公司，以及在 2004 年收购了运动鞋制造商 Converse 公司。耐克进行收购的策略就是寻求那些产品能互补、经营风格相似，以及有一定研发能力的企业，并利用收购实现产品线的差异化和多样化。

在耐克公司的业务结构中，ColeHaan 的鞋已经实现销售额约 3 亿美元，而耐克最初买下该公司，只花了 8 000 万美元，ColeHaan 公司的鞋类产品正好可以融入耐克先进制鞋技术。

Converse 在被收购前，其销售额一直下滑，但是在收购后，反而出现了 25%的增长。而 Converse 则恰好弥补了耐克在帆布鞋领域的空白。

Bauer 和 Hurley International 公司都有自己的研发中心，耐克在推出新品时，大部分都是参照他们的专业设计意见。

一系列的数据表明，产品线的差异化和多样化帮助耐克不断巩固其胜利果实。

为了配合产品线的管理，耐克还不断进行营销组织

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的变革。耐克品牌总裁 Charlie Denson 宣布耐克对营销组织的管理变革是为了不断强化耐克品牌与新兴市场、核心产品以及消费者细分市场的联系。

Charlie Denson 认为，这是一个消费者主导的时代，任何一个公司都必须以消费者的理念为中心。这种消费者为中心的模式已经开始发挥作用，比如在耐克的专卖店现已经有耐克 +iPod 的销售组合，以满足追求时尚的青年消费者。

实施这一变革，使耐克从以品牌创新为支撑的产品驱动型商业模式，逐步转变为以消费者为中心的组织形式，通过对关键细分市场的产品线管理，实现快速增长。

在这样的理念之下，以产品线管理为重点，耐克在其美国、欧洲、亚太和中东及非洲的四个地区运营中心基础上新设立了五个核心产品运营中心，即：跑步运动、足球、篮球、男士训练、女士健康。

通过地区与产品线所形成的矩阵式管理，耐克希望把企业的资源向关键区域、核心产品集中，去抓住企业最大的市场机会，例如中国的篮球运动市场，就由亚太区运营中心和全球篮球运营中心协同开拓。

Charlie Denson 说：通过这种方式，我们可以更好地服务于运动员，可以加深与消费者的联系，更好地扩大我们的市场份额，实现快速增长，增强我们的全球竞争力。正是采用这种协同矩阵的管理方式，耐克公司组建了一支专门的队伍，将公司足球用品市场的经营额从

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1994 年的 4 000 万美元扩大到今天的 15 亿美元。

以产品线的差异化和多样化为目标，并且形成完整的解决方案来管理这样的产品线是耐克巩固胜利成果的重要手段，也帮助其渡过了各种难关，蚂蚁扳倒大象，成为运动产品的霸主。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

丰田汽车
（TOYOTA）

丰田模式，造就超越大象的优势

要超越大象，先学习大象

用天才系统打造无与伦比的团队

紧跟市场，巩固已有地位

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

名企简介

丰田的历史可以追溯到1896年。那一年，29岁的丰田佐吉发明了“丰田式汽动织机”。1930年，63岁的丰田佐吉去世。他留给子女的是一家拥有近万名员工的欣欣向荣的棉纺厂。

丰田佐吉的长子丰田喜一郎曾对欧洲和美国进行了考察，欧美轰轰烈烈的工业革命使他受到强烈震撼，而汽车更使他热血沸腾。他认定汽车必然是未来举足轻重的交通工具，未来时代定是以车代步的时代，于是他在丰田自动织机制作所内，成立了一个全新部门——汽车部，全身心地投入到创立以大量生产为基础的国产汽车工业的事业中去。

美国素有“车轮上的国家”之称，其汽车业在全球范围一直处于垄断地位。从20世纪初到现在，美国汽车工业已超过了一百多年的历史，主宰了世界汽车工业，美国成为名副其实的汽车大国，工业大国。

在这一过程中，美国通用汽车公司不仅成为世界最大的汽车公司，也成为世界上首屈一指的跨国集团（通用1993财政年度销售额为1336亿美元，约等于同年中国国民生产总值的45%。它消耗了美国10%以上的钢铁、25%以上的橡胶），它的霸主位置似乎牢不可破。

当丰田喜一郎刚刚涉足汽车市场时，通用汽车公司和福特汽车公司在大量生产技术和市场运作方面的实力，足以让世界其他的所有汽车生产厂家望尘莫及，并且他们已经分别将各自的汽车组装厂开到了日本。

1962年，丰田开始进军欧洲。这一年，丰田汽车产量首次突破了百万大关。1965年日本政府取消了对进口汽车的关税壁垒，从此丰田这个小蚂蚁正式开始在性能和价格两方面

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

与国外大象式汽车厂家开始了真正的较量。

2003年，丰田已经发展成为拥有数个车系，数十个车型和车款的庞大家族。它所涵盖的车型从最低端的民用经济小汽车，一直到最高级的豪华轿车和SUV。同年，丰田超越福特汽车公司，成为全球第二大汽车生产商。

2007年上半年，丰田汽车全球累计销量超过了471.6万辆,超过了通用汽车公司的467.4万辆。丰田同比增长了8%，而通用仅增长了1.7%。丰田终于坐上了全球老大的交椅，这可是丰田人70年来的梦想。

根据美国《财富》杂志11日公布的2007年度全球企业500强排行榜，日本丰田汽车公司位列前十强的第5位。而且丰田汽车公司是唯一进入排行榜前十位的非美国公司。《财富》对其的评价是：丰田的市值已经是通用汽车的14倍，而且在本土市场以外的销售额已占到销售总额的2/3以上，这是美国同行无法企及的。

今天，曾经在汽车市场上默默无名的日本公司丰田已经在利润上超过曾经全球第一的通用汽车和第二的福特汽车公司的总和了。那么丰田是如何超越他们的呢？

首先是丰田表现出来的独创性，其次是丰田的模仿能力，再次是丰田无与伦比的体系，最后则是紧跟市场的长远眼光，这些都促成了丰田这个蚂蚁最终能超越大象的最终结果。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

丰田模式，造就超越大象的优势

在丰田这只小蚂蚁刚刚进军汽车领域的时候，世界上大部分的汽车生产企业均采取福特式的“总动员生产方式”。这种生产方式的特点就是用一半时间人员和设备、流水线等待零件，另一半时间等零件运到后，全体人员总动员，紧急生产产品。

这显然在资源的充分利用方面有些问题，汽车生产厂家的生产线或者不开机，或者开机后就大量生产，于是容易造成生产过程中的库存积压或零件短缺等各种物流问题。虽然这种模式有各种不合理现象，但当时世界上的汽车生产厂家并没有想到合适的办法去解决，也没有哪个厂家能够创立自己的模式。

丰田是第一家创立自己模式的公司，而丰田之所以想到要创立自己的生产方式，也是由于当时丰田遇到了困境。面对困境，丰田的领导人经过分析，认为**只有创立自己的模式，做一只会拐弯的毛毛虫，才能在汽车市场有所作为。**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

原丰田工程技术公司董事长切俊雄在《中外管理》中如此介绍：第二次世界大战后，丰田曾经在经营上遇到非常重大的问题，由于受到经济额冲击，当时丰田年汽车销量下降到了区区3 275辆。

一方面汽车销售不出去，另一方面工人开始罢工，而且持续相当长时间，使得丰田几乎濒临破产。为了挽救丰田，日本银行组成一个银行团为丰田提供资金，但是提出的条件是：解雇3 000名员工，经营层全面大换血，并且将公司拆分为丰田销售公司与丰田汽车公司。这等于迫使丰田重新从原点再来一遍。

那时的丰田面临非常多的问题：资金短缺、原材料供应不足，并且生产效率只有美国的八分之一，可谓差距巨大。在如此严峻的现实面前，丰田喜一郎提出：降低成本，消除不必要的浪费。必须用三年时间赶上美国！否则，日本的汽车产业将难以为继！

面对“三年赶超美国”如此艰难的目标，大野耐一，这位丰田的骨干经理可谓动足心思。大野耐一在生产现场观察每一个细节，日思夜想：为什么美国的生产率比日本高出几倍？一定是日本存在着大量的浪费！那么如何能找到更好的生产方式呢？

关于消除浪费，丰田喜一郎有过这样一种构想，他说：“汽车生产是一种综合工业流程，最好把每

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个必要的零部件，非常准时地集中到装配线上，工人每天只需要完成最为必要的数量。”

1953 年，大野耐一基于丰田喜一郎的这个思路应用到汽车的生产现场，综合了单件生产和批量生产的特点和优点，创造了一种在多品种小批量混合生产条件下高质量、低消耗的生产方式的准时生产，即将必要的零件以必要的数量在必要的时间送到生产线，并且只将所需要的零件、以所需要的数量、只在正好需要的时间送到生产线。准时制生产给丰田带来了巨大的成功，同时也给现代汽车生产带来了一次巨大的革命。

通过一系列政策节省成本，并通过准时生产模式提高效率，使得丰田成功度过了艰难时期。我们首先看一下丰田在成本方面如何细致入微地进行管理。丰田对浪费作了严格区分，将浪费现象分为以下七种：

* 生产过量的浪费；
* 窝工造成的浪费；
* 搬运上的浪费；
* 加工本身的浪费；
* 库存的浪费；
* 操作上的浪费；
* 制成次品的浪费。

可以说，很少有企业会将浪费现象做到这么细致的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

划分。正是这种精于细节的态度，使丰田公司认为，许多制造业工厂中任何时刻都可能有 85% 的工人没有在做工作：

* 5% 的人看不出是在工作；
* 25% 的人正在等待着什么；
* 30% 的人可能正在为增加库存而工作；
* 25% 的人正在按照低效的标准或方法工作。

在这七种浪费现象中，我们看看丰田公司是怎样避免和杜绝库存浪费的。

许多企业的管理人员都认为，库存比以前减少一半左右就无法再减了，但丰田公司就立志要将库存率降为零。为了达到这一目的，丰田公司采用了一种“防范体系”。为了建立这种防范体系，丰田公司在细节处做足了功夫。

就以作业的再分配来说，如果几个人为一组干活，必定会存在有人等活之类的窝工现象存在。所以有人会认为，对作业进行再分配，减少人员以杜绝浪费并不难。

但实际情况并非完全如此，多数浪费是隐藏着的，尤其是丰田人称之为“最凶恶敌人”的生产过量的浪费。丰田人意识到，在推进提高效率缩短工时以及降低库存的活动中，关键在于设法消灭这种过量生产的浪费。

为了消除这种浪费，丰田公司采取了很多措施。拿自动化设备来说，该工序的“标准手头存活量”规定是 5 件，如果现在手头只剩 3 件，那么，前一道工序便自

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

动开始加工，加到5件为止。到了规定的5件，前一道工序便依次停止生产，制止超出需求量的加工。再拿后一道工序来说，后一道工序的标准手头存活量是4件，如减少1件，前一道工序便开始加工，送到后一道工序。后一道工序一旦达到规定的数量，前一工序便停止加工。

像这样，为了使各道工序经常保持标准手头存活量，各道工序在联动状态下开动设备。这种体系就叫做“防范体系”。

将细节标准化，甚至对员工的每一个动作都进行精确的测算，在找到最大化地发挥动作的效益之后，就将这一动作作为标准确定下来，并让员工按此标准执行。这种做法的客观效果，被证实为能够实现效益的最大化。

“天下难事，必做于易；天下大事，必做于细。”如果将每个行业比做是一棵大树的话，那么细节就是那小小的白蚁，如果等闲视之，它们就会慢慢积聚起威力，直至将整棵树毁于一旦，甚至摧毁整片森林。所谓细节决定成败，如果说宏观战略是一堵墙，那么细节就是某个墙角的一块砖，没有砌好这块砖，同样隐藏着坍塌的危险。

对待任何问题，都应本着从大处着眼而从小处着手的原则。想要成功地为企业客户解决一个问题，不能忽视任何一个重要细节；反之，若要使一个决策、一个方案最终导致失败，一个细节绰绰有余：面对浪费而熟视无睹，人浮于事相互推诿，对市场信息的不敏感，企业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

内部各部门之间的沟通障碍，员工创新动力不足……每一个问题的产生，最初的现象不过尔尔，但每一个产生的问题，其后果却是可大可小——1% 的错误可能造成 100% 的失败！ 1%的努力也可能带来 100%的成功。

有效杜绝浪费为准时制模式奠定了有效的基础。准时制生产方式的目的是将生产过程中的存货准确及时地输送到组装线上，以避免库存积压、资金周转不灵、物流不通畅等现象发生，提高现金流量和质量控制水平。它的基本思想可用“按照必要的时间、必要的数量并生产必要的产品”这句话概括，这也就是 Just in Tune 一组词所表达的含义。

丰田的准时制生产方式无疑是一个巨大的胜利。如果丰田沉浸在一个封闭的思维模式里，只会盲从和跟随，而并非做到打破常规，出其不意，那么或许就只能成为生活在大象的阴影下苟延残喘的小蚂蚁，甚至是早就被大象踩死了。

法国科学家约翰·法伯曾做过一个著名的“毛毛虫试验”。

约翰·法伯在研究过程中发现这种毛毛虫有一种“跟随”的习性：总是盲目地跟前面的毛毛虫走。法伯做了多次试验想验证毛毛虫中是不是有与众不同的另类，他把若干个毛毛虫放在一只花盆的边缘上，首尾相接，围成一圈；花盆周围不到六英寸的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

地方，撒了一些毛毛虫喜欢吃的松针。毛毛虫开始一个跟着一个，绕着花盆，一圈又一圈地走。一个小时过去了，一天过去了，毛毛虫还不停地坚韧地团团转。一连走了七天七夜，终因饥饿和筋疲力尽而死去。这其中，只要任何一只毛毛虫稍微与众不同，便会马上吃到旁边美味的松针。

会拐弯的毛毛虫与只会跟随的毛毛虫的命运是不同的，而丰田就是那只会拐弯的毛毛虫。传统守旧虽然保险，但是想快速成功却是很难的。就像著名的“毛毛虫试验”，跟随者虽然没有从花盆上掉下来，但却会因为没有得到食物而死亡；而创造者虽然要承担从高处摔到地上的危险，不过小小的尝试，也就能得到食物的奖励和继续生存的权利。面对瞬息万变的市场环境，敢于挑战规则，打破常规，终于摆脱危机，使企业立于不败之地，获得商机无限。

那么丰田的准时制生产与福特式的“总动员生产方式”到底有何不同呢?

首先是生产线的流程重组：大野耐一将“以设备为中心进行加工”的生产方式改变为“根据产品的加工工艺来摆放设备”，形成专线生产的流程。

其次是从推动式生产改为拉动式生产。传统的生产方式是生产计划部门把计划发给各个工序。由于各个生产工序发生故障的时间不同，导致有的工序生产的部件

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

多，有的生产的部件少，从而导致生产线不流畅，循环下来还会造成库存。而大野耐一创造了后工序到前工序取件的流程，从而使传统的按生产计划取件的推动式生产变成了按最终产品目标来取件的拉动式生产，大大降低了库存，提高了效率。

丰田在生产模式以及成本下降方面的成功，归于其对于细节的关注。正如麦当劳总裁弗雷德·特纳所言："我们的成功表明，我们的竞争者的管理层对下层的介入未能坚持下去，他们缺乏对细节的深层关注。"

细节在影响企业发展中究竟有着怎样重要的影响力，我们不妨看一下沃尔玛的管理启示。在丰田公司的细节管理中，细节就是效率的基础和前提。在沃尔玛的管理中，我们同样能够找到这样的痕迹。

20 世纪 60 年代，众多的零售商店在美国兴起。经过 40 多年的争斗搏杀，山姆·沃尔顿家族的沃尔玛从美国中部阿肯色州的本顿维尔小城崛起。到目前为止，沃尔玛商店总数达到 4 000 多家，年收入超过 2 400 多亿美元，长期处于世界 500 强前列。

自出现以来，沃尔玛蒸蒸日上，而且不断扩张。在全球经济不景气的情况下，沃尔玛仍然以良好的速度增长。说到沃尔玛成功的秘密，不能不提其对于细节的重视，从细节中取胜。

永远向竞争对手学习，学习每一个先进的"细节"。

* 沃尔玛的竞争对手斯特林商店开始采用金属货架

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以代替木制货架后，山姆·沃尔顿立刻请人制作了更漂亮的金属货架，并成为全美第一家百分之百使用金属货架的杂货店。

* 沃尔玛的另一家竞争对手本·富兰克特特许经营店实施自助销售时，沃尔顿先生连夜乘长途汽车到该店所在的明尼苏达州去考察，回来后开设了自助销售店，当时是全美第三家。

注意顾客的每一个“细节”。

* 沃尔玛认真记录分析每一个商业数据，用通讯卫星为每一个客户服务。

* 沃尔玛全球 4 000 多个店铺都装有卫星接收器，每一个消费者在其任何一个连锁店进行交易时，客户的年龄、住址、邮编、购物品牌、数量、规格、消费总额等一系列数据都记录下来，送进企业信息动态分析系统。

* 沃尔玛的信息网络系统包括：客户管理、配送中心管理、财务管理、商品管理、员工服务管理。

* 山姆·沃尔顿说：“我如果看不到每一件商品进出的财务记录和分析数据，这就不是做零售。”

降低经营成本，注重每一个“细节”。

* 一杯咖啡 10 美分。

沃尔玛员工要喝咖啡，自己要在旁边的储钱罐里放上 10 美分。或许你会觉得这种管理有些可笑，但是，这就是沃尔玛。

* “视纸如命”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有一天，沃尔玛总裁山姆·沃尔顿在一家店面巡视，看到一位店员正在给顾客包装商品，随手把多余的半张包装纸、长出来的绳子扔掉了。山姆·沃尔顿微笑着说："小伙子，我们卖的货是不赚钱的，只是赚这一点节约下来的纸张和绳子钱。"

沃尔玛从来没有专业用的复印纸，都是废报告纸背面；

除非重要文件，沃尔玛从来没有专业打印纸；

沃尔玛的工作记录本，都是用废报告纸裁成的。

* 不论你是总裁，还是经理，繁忙时都是店员。

美国人平时很忙，购物人数有限，而一到公休日、节假日便纷纷涌进购物中心。这时，几乎所有的沃尔玛店面都感觉人手不够。此时，沃尔玛从运营总监、财务总监、人力资源经理及各部门主管、办公室秘书，都会换下笔挺的西装，投入繁忙的商场之中，去做收银员、搬运工、上货员、迎宾员……

细节好比是精密仪器上一个细微的零部件，虽然只是一个细小的组成部分，却起着重要的作用，一旦这个"零部件"出错，或许就意味着全盘皆输。伟大的成就来自对细节的认真对待，很多成功者也正像山姆·沃尔顿那样，注重细节，从小处着手，慢慢地走向成功，改变自己的生活。

细微末节并非无关紧要，它们很有可能会影响到一个人、一家企业的成败，忽视细节往往会给你重大的打

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

击。在麦肯锡为数不少的咨询案例中，它也并不是无往而不利，细节处的疏忽，考虑问题时的不周全立刻会给他们深刻的警醒，让他们明白小细节之强大力量。从麦肯锡为康佳的咨询案例中，我们便可以看到这一点。

海尔总裁张瑞敏说："什么是不简单，把每一件简单的事情做好就是不简单。什么是不平凡，把每一件平凡的事情做好就是不平凡。" 漠视细节小事的努力，纵是豪气冲天，壮志凌云，又何以奢望成就丰功伟绩；从小事做起，重视量的积累，最终方得质的飞跃。

"泰山不拒细壤，故能成其高；江海不择细流，才能就其深。"在我们的生活中，想做大事的人很多，但愿意把小事做细的人却很少；雄韬伟略的战略家并不为我们所缺，但精益求精的执行者却始终供不应求；各类管理规章制度俯拾即得，规章条款不折不扣的执行却是难如上青天。

见微而知著，丰田正是通过其细节化的管理获得了巨大成功。此后准时化的生产方式引起其他国家生产企业的高度重视，并逐渐在欧洲和美国的日资企业及当地企业中推行开来。

现在这一方式与源自日本的其他生产、流通方式一起被西方企业称为 "日本化模式"，其中，日本生产、流通企业的物流模式对欧美的物流产生了重要影响，近年来，JIT 不仅作为一种生产方式，也作为一种通用管理模式在物流、 电子商务等领域得到推行。小蚂蚁有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了智力的源泉，充分开拓创新求进步的思维，以高超的战略模式取得转折性的胜利，连大象都为之深深折服并且开始效仿，蚂蚁初战告捷！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要超越大象，先学习大象

听过这样一则故事，说是有一次宴会上，中国人、俄国人、德国人、法国人、美国人等相聚一堂。为了表现自己国家的文化，大家各自拿出独具代表性的东西——酒。中国人拿出了古色古香的茅台，俄国人拿出了伏特加，德国人拿出了威士忌，法国人拿出了香槟。

轮到美国人了，他不慌不忙地将大家刚刚拿出的酒，每一样都倒一点到瓶子里，说道："这就是美国的特色酒——叫做鸡尾酒。"

所谓"三人行，必有我师。"一个人，一个团队甚至一家企业，想要有所成，并非一定要对自己勉为其难，冥思苦想，闭门造车，从零开始。改变一下常规思路，巧借别人的脑袋，善用他人的资源来武装自己，将别人的成果作为自己的起点，必定能够大大缩短到达成功之巅的时日。

"不要重复发明轮子"，这是流传于西方国家的一句谚语，它的原话是：Don't Reinvent the Wheel。运用到商业界，其意思就是企业中任何一项工作实际上都有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人做过，我们所需要做的就是找到做过这件事情的人求取经验，或者找到他人的这项劳动成果，当自己需要用到的时候，直接“拿来”，而不需要再重新制造——这就是为麦肯锡顾问所极力推崇的“不去重新发明轮子”的善用资源法则。日本是个自然资源贫乏的国家，因此丰田喜一郎认为，开发燃耗功率高、可靠耐用的汽车对日本汽车工业来说乃是至关重要的课题。

丰田公司虽然在汽车方面没有多少经验。但却坚守一个信条：**模仿比创造更简单，如果能在模仿的同时给予改进，那就更好。**

不要重复发明轮子所反映的另一方面的内容同样很重要——那就是善于寻找自己的“师傅”，从他人的经验中更快速、更有效地获取解决问题的方式。

法国社会学家加布里埃尔·塔尔德在《模仿定律》中把“模仿”定义为某个个体通过模仿其他个体采用创新的行为而学习一种创新。

丰田喜一郎与加布里埃尔·塔尔德的理念一脉相承，他知道首先必须生产安全、牢固、经济、传统的汽车，而不是创新性的产品。在认识到国内资源匮乏以及当时制造技术有限的时候，模仿往往才是成功出路的捷径。所以在很长一段时间内，所有的丰田车都具有模仿这一特点。

1930年，丰田喜一郎开始研究开发小型汽油

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

发动机，当时他买了一台美国的雪佛兰牌汽车，将其发动机拆得七零八落，然后又再七拼八凑装起来。通过反复的拆装、研究、分析和测绘后，他模仿制造出了一款汽车发动机。

模仿并非盲目地模仿别人所制造的一切，而是要明确模仿的目的，有重点地模仿他人产品的核心与实质，所以丰田喜一郎模仿制造的是汽车的核心组成部分——汽车的发动机，而不是车的外观形状。

在不断认知和模仿的过程中，丰田 AA 型汽车问世。这款汽车与中国解放初期的红旗车类似，都是借鉴别人的技术而制造出的仿制品，然而这意味着丰田迈出了自主品牌的第一步。

丰田在作为蚂蚁时就不放过任何一次市场带来的契机，在稳步中小心翼翼地积极争取却又不经意地又一次让大象式的通用公司瞠目结舌！

1945 年，战争结束，大众公司开始重新生产民用汽车，其中的大众甲壳虫汽车进入了快速、平稳的发展时期。其销售量节节攀升，占据着当时全球民用汽车的主流市场。

当时日本国内经济也开始逐步向着稳定、扩大的方向发展，汽车的普及化也初现端睨。高速成长的序幕正在拉开。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

好逸者和悲观者可能会因为看到甲壳虫已经占有的主导地位而灰心丧气，认为再跻身前去只是以卵击石，可是一向具有野心而不轻易服输的丰田公司却不那么样认为。他们高瞻远瞩，认为及时地抓住民用汽车需求增长的这一机会才是他们的当务之急。

于是到 1955 年，丰田公司也适时推出一款设计精巧、排量 1.5 升的小轿车。命名为皇冠 RS，两年后又以 Toyopet 的名称将其出口到美国。该车做得十分精巧，加上配置齐全，结实牢靠，价格也不贵。确实比大众甲壳虫车有魅力，在美国市场也取得了不错的业绩。皇冠车促使丰田公司迅速在美国、委内瑞拉、泰国和南非等国设立了销售网点，其后又在上述国家建立了工厂。价廉物美的丰田车风行全球大市场。

我国企业管理界有一句名言——“创新就是率先模仿”，即学习和模仿过程中孕育着创新，要善于学习和模仿世界上最好的东西来实现跨越式的进步。

有句老话说得好：“山外有山，人外有人。”无论你干得有多么出色，总还有“人上之人”。这一点无论是在商界还是在其他什么领域都一样。因此，找出这一行中目前的业绩最佳者，然后去模仿他们，往往是对付不佳业绩的速效药。

一般说来，在图书馆等地方难以找到最佳的经验。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

还得加上你个人的创造性的思维。如果你的一些竞争者拥有最佳经验，他们或许不会将自己的“秘方”告诉你，那么，去跟这一行的其他人交流，无疑是个不错的选择。

有时候，或许在你的公司里就能发现最佳经验，某些人、某个团队或者是某个部门的业绩超出了公司的其他人、其他团队或其他部门，找出其中的原因，找到在整个公司最优秀的表现者的秘诀和方法，结果一定对你的事业有益。

由此，无论你正在干什么，总有什么人在什么地方做过与你相似的事情。不要把工夫花费在前人已经做过的重复劳动上面，珍惜你宝贵的时间，学会站在巨人的肩膀上，在更高的起点上登攀，从他人的成功和教训当中去学习，而不是做无用功似的一再去重新发明轮子！

哈佛大学教授西奥多·莱维特也曾提出模仿创新是一种创新战略。他认为创造性模仿的实质是充分利用原有信息后发现新的改进机会点。

伏尔泰曾说过，独到性就是明智而审慎的模仿。模仿不是照搬照抄，而是在深入研究的基础上，进行吸收和为己所用。没有深入的研究就看不到事物的本质，也就无所谓认识。没有扎实的基础就谈超越，无异于没有基台的空中楼阁。所以必须先通过学习认知，领悟到本质，然后才能超越。

单纯的模仿只能学到其形，却不能学到其神。就像市场上的很多赝品，临摹的再像也卖不出真品的价格，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

行家一看就能看出破绽。模仿的实质是为了创造，而创造的前提是你有足够的理论知识和实践经验，当感性的资料收集得完备，理性的分析研究得透彻，创造才不会是闭门造车。

美国吉列公司生产的安全剃须刀在向市场推出的初始阶段，产品极度畅销，公司也因此名声大震，市场占有率高达90%。而在十几年之后，它的市场占有率却跌至25%，其他75%的市场占有率被后来者盖斯门公司不声不响地夺走了，这是怎么回事呢？

原来，当吉列公司推出安全剃须刀的时候，盖斯门公司并没有直接参与竞争，只是悄悄地尾随其后。17年后，盖斯门公司利用吉列公司安全剃须刀的市场占有率，生产出一种安全刀片，既能放在本公司生产的刀架上，又能放在吉列公司生产的刀架上使用。所以产品推出后，销量极好。

吉列公司觉察到竞争的危机，马上改进刀片，向市场推出双面刀片。而盖斯门公司依旧死死抓住吉列公司的名气不放手，又推出既能使用本公司的刀片，又能使用吉列公司刀片的新刀架，再一次赢得了市场。就这样，吉列公司的市场占有率每况愈下，跌至25%。

有些大获成功的企业，并非一定在本领域中始终处于“领跑者”的角色，无论是新产品的开发，还是管理理念的提升，让你的同行“领跑”，自己尾随其后，从别的企业成功与失败的经验中寻找与自身企业发展的最

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

佳"契合点"。

当然，在这里并非提倡一味地跟从，只是如果你无法在短时间内跑到众人之前，那么，从他人先期尝试的过程中，取得对方成功的第一手资料，扬长避短，再加以更大的突破或发展,必定会取得"青出于蓝而胜于蓝"的技术创新和市场竞争效果。

模仿不是最终目的，它只是一个学习的过程，通过模仿学到其精髓并为自己所用才是模仿的最终目的。弱小的蚂蚁清楚地认识到自己的弱势，向大象学习其优势，并在此基础上加以创造那才是聪明的蚂蚁。

经过漫长的认知模仿与学习改进，丰田公司开始具备创新和研发的实力。

20世纪中期，羽翼渐丰的丰田蓄势而发，开始涉足高档车领域。60年代末丰田推出了2000GT、后来的豪华版CenturyV8和V12，这些高档名车均为日本名人所收藏。

为了与奔驰及宝马这些传统高档车品牌竞争，丰田公司决定创立一个崭新的独立的高档车品牌，那就是凌志系列。

1989年在底特律车展上丰田正式推出了凌志V8，其设计灵感来自奔驰。凌志V8吸收了奔驰的优点，它稳重、豪华、精细、高档，同时丰田又赋予了这款车自己的特色——具有高档品牌形象，但

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

售价却比同级的奔驰便宜30%。虽然凌志在欧洲始终受到冷落，因为欧洲人更看重历史悠久的品牌，而不仅仅是产品的内在质量，但是如此吸引人的性能价格比和令人惊讶的低噪音的凌志车打动了无数美国人的心，他们都对其大加赞赏。

目前，凌志系列仍然在不断扩大，增加了6缸的凌志30D、2升的凌志200以及大受欢迎的RX型豪华四驱车。2000年凌志车总产量为26万辆，仅在美国就销售了21.1万辆。这个业绩使得凌志在美国高档车的销售中排名第一，超过了奔驰和宝马。事实证明丰田的选择是正确的。于是丰田公司在步步为营的战略指导下又瞄准了世界第二大汽车制造商的交椅了。

在模仿的基础上加以创造，是丰田超越大象所迈出的第一步！无疑丰田是成功的，从在模仿中蹒跚学步，通过成功的模仿，逐渐成长为汽车制造行业的新星。但是随着时间的推移，模仿战略的弊端也日渐突出，面对压力，唯有创造才能带来突破。

那么，对于个体企业而言，应该在何时 “创造”呢？答案不是统一的，因企业而异，主要取决于单个企业的发展阶段。最好的例子就是联想。联想的领导人杨元庆就曾经说过“惠普是我们的老师”。通过成功模仿惠普成熟的PC技术以及分销模式，引进国际资本市

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

场的最佳实践，联想成为中国乃至整个亚洲（除日本以外）PC 业的老大。

然而一旦处于领先位置，依靠模仿就绝对无法维持了，没有自己的创造，就必然会被淘汰，联想在这种“逆水行舟,不进则退”的情况下,其出路只有创造,这是没有选择的。所以，联想选择了收购全球领先企业来实现自己持续增长的目的，直接用现金获取自己没有时间来建立的全球的品牌、自有技术、分销网络和销售队伍等。

一个企业一旦领先之后，只有拥有别人难以模仿和逾越的能力和资源，即独有的竞争性优势，才能长期处于领先地位。一方面，当还处于上升阶段时，像丰田和联想这样的蚂蚁式企业的业绩提升主要体现在不断地完善和修正其采用的所谓“全球最佳实践”（即模仿经实践证明最为成功或最为高效的战略和管理实践）。

而当实力足够雄厚，开始处于领先地位时，模仿战略的弊端就显露无遗。此时丰田采取的策略是，将竞争力集中于成本和价格上，和竞争对手进行价格战。由于丰田比竞争对手具有更强的控制成本的能力，因此即使提供更低的价格，丰田的利润率也并不低。而此时竞争对手则会疲于奔命难以应付，从而丧失领先地位。**在弱小的时候模仿，在强大的时候创造，小蚂蚁也能扳倒大象！**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

用天才系统打造无与伦比的团队

著名管理学家，北大国际MBA美方院长、美国福坦莫大学商学院副院长杨壮教授认为：不论是中国企业还是美国企业，往往把注意力过分放在丰田生产中的技术细节和生产模式，而没有认真研究保障丰田生产方式成功的重要的内部和外部因素。那么关于这些重要的内部和外部因素是哪些呢？

丰田生产方式成功的重要内部因素包括切实有效的领导力和重视人才为企业的生命力。“没有完美的个人，只有完美的团队。”作为企业，唯有建立健全的团队，才能保证自己立于不败之地。

某行销顾问公司的一位领导人在谈到团队领导的角色时表示：“团队领导者的角色，可以说是教练、老师，也可能是班长，他要能够激励员工士气，传授员工经验，帮助员工解决问题，要能够令员工折服，必要时还得自己跳下来打仗。领导者要让‘有能力、有意愿’的人死心塌地跟着上级打拼，并且激励‘有能力、没意愿’的成员，提升‘有意愿、没能力’的成员——

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这是团队领导者最大的挑战。可以说，建立一个成功的团队是团队领导者的核心职能。”这就是丰田如此重视领导力的原因。

一个优秀的团队中少不了一名出色的团队领袖，统帅素质的好坏在很大程度上决定着整个团队战斗力的强弱。拿破仑曾经说过：“绵羊统帅的狮子兵团将无法战胜狮子统帅的绵羊兵团。”试看，如今中外各行各业中，哪一个优秀的企业团队不具备一名杰出的领袖呢？

海尔的发展是以张瑞敏出任青岛电冰箱总厂厂长为起点的。当时这个工厂近乎废墟，张瑞敏一上任便发布了“十三条”纪律，使废墟慢慢回复为工厂。后来，张瑞敏又导演了“铁锤砸冰箱”事件，将所有质量不过关的冰箱统一销毁，使海尔正式开始了对“卓越品质”的追求。

张瑞敏堪称中国的管理大师，他独创了“斜坡球体论”、“OEC管理法”和“相马不如赛马”等许多管理理论和方法，使得海尔的管理逐步达到国际水平。此外，他还是中国企业文化的优秀建设者，将儒、道和商有机地结合，逐渐形成雄厚的海尔文化。他志在全球，“要让海尔成为世界级的企业，让海尔的产品行销全球，使海尔的工厂遍布世界！”

张瑞敏不但是海尔的行政领袖，更是海尔的精神领袖，甚至可以说，张瑞敏的品质在一定程度上

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就是海尔的品质。也正因为如此，海尔团队的所有成员都会自动自发地围绕着张瑞敏的一言一行进行自我的思索和行动，更有海尔的许多管理者和普通员工毫不掩饰地表达出自己的真实感受："在海尔集团做事，就是因为有个张瑞敏！"

好的领导者是团队的标杆和希望。他们不会受困于现有的条件和环境，而是会主动带领全体伙伴积极地去创造环境，营造活力磁场。就像张瑞敏之于海尔，可以说没有张瑞敏就没有海尔的辉煌。

在优秀领导的感召之下，当所有成员将成功的希望、改变生命的契机维系在自己身上时，这份成就他人的责任便会督促着每位成员每时每刻都散发出生命的光和热，进而使得整个团队共同走向更为灿烂的未来。

一位能力出众、心胸宽广、性格有强大感召力的领袖将会成为团队精神的向心点。他不仅会凭借自己的人格魅力凝聚起全体成员的人心和意志，而且也会激发成员的士气，让所有成员跟着他所高举的旗帜不惧艰险困境，奋勇向前。

向心力、凝聚力和战斗力是一个团队逐步走向优秀的核心竞争力。**丰田生产体系强调在实践中要将领导力得到有效而充分的发挥。**

丰田认为：优秀领袖和管理者必须自下而上，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而不是自上而下。因此丰田中层管理者的任务不是在办公室里计划和指挥，而要亲自到现场观察，深入生产第一线，对生产过程中的人、设备、技术、物流和操作的每一个细节都要有所把握。

丰田的中层管理者除在现场认真观察外，每月至少要召开两次质量小组会议，对产品质量、材料、设备和浪费的消除进行讨论，从而改善生产流程，提高生产效率。现场管理方式确实保障了丰田产品一贯的高品质和低成本。

丰田的管理体系与西方管理体系是不同的，西方管理体系往往把领导力重点放在高层，中层领导对员工往往采取发号指令的态度和行为。这种做法并不能有效帮助管理者进行现场管理，而丰田模式的核心就在于最佳的现场管理能力。

传统的自上而下的模式导致管理者对现场管理失控，不了解生产流程的核心所在，难以提出改进流程的切实建议，这样使得降低成本、减少浪费更是无从谈起。

如果将企业的管理者类比为治水者，如果管理者只懂得站在河堤上吆喝呐喊，而对于河水的水流、宽度等各方面情况缺乏精确的把握，那么治水就形同空想，管理自然也就不会有效。

重视人才并打造企业共同的愿景也是丰田生产体系内部成功的关键因素。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

丰田高层领导把企业的核心力量放在企业一线工人的身上。强调没有员工的能力和热情以及对工作内容的熟悉和把握，任何先进的现代化工艺技术都不可能帮助企业完成生产任务。

更何况先进的自动化技术有时候却也难以彻底解决产品质量中的复杂问题。而每一个现场工人的能力、知识、特性、对信息的掌握程度、对事件的判断力能够在团队协作、小组互助、小集团交流中得到彻底的发挥，及时解决在"准时生产"（JIT）过程中可能出现的各种各类复杂的问题。企业的工人不再是简单的机械操作者。他们在企业中不断接受培训， 不断提高技术和对生产过程的理解，能力不断增强。因而在日本，这一现象被称为"蓝领工人白领化"。

丰田公司的上层管理者还会定期到各工厂轮流开会。会议结束后，企业的负责人亲自查看生产现场，让流水线上的组长发表对工作成果的体会，切实监督生产过程中的质量问题。这些企业高管人员深入体察一线的生产工人辛苦，并时时不忘表达他们的敬意和赞许："你们干得好，你们辛苦了！"这样的话语对基层员工产生出巨大的激励效益，使得员工找到了被认可和被尊重的感觉，从而为丰田投入更加饱满的热情，这与当时的美国生产管理方式有很大区别。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

丰田视人才为企业的生命力是方方面面的，不仅是他们的生产技术的培养，还包括为企业员工提供长期稳定就业保障。丰田提出的稳定就业政策与日本战后经济起飞之后劳工频繁的流动性和国内劳动力市场缺乏劳工的现状有直接的关系。生产工人工作的稳定性也是保障丰田生产持续的关键，为丰田实现长期发展提供了宝贵的人力资本。

在丰田内部实施的是大分工或“粗放分工”制度。工人进入工厂之后长期接受企业培训，他们不断在企业的不同部门、团队、小组中轮岗，从而积累了大量的实战经验和处理各种问题的本领。

丰田管理模式的看板制度、零库存制度、质量监控制度、在职培训方式、不断改进的体系都需要员工的灵活性、相互支持和员工的可调动性。

粗放分工制度使员工在多种技能方面接受训练，而不只是某一个领域里的专家。这种分工方式帮助员工能在现场处理复杂的生产和质量问题，对部门和部门之间的协调、专业和专业之间的互补、处理涉及多个部门的边缘信息起了很好的作用。

在这种制度下，企业内部的员工只有几种不同的工作职称。这样不仅加强了员工多方面的素质，而且为企业精简员工、降低成本、提高竞争做出了重大贡献。

这种粗放的分工体系为丰田在与美国通用在加州合

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

作办工厂的成功奠定了基础，到1980年年底，丰田汽车在美国的销售量已达到58 000辆，占美国进口汽车总额的25%，而美国也很戏剧性地成了日本汽车最大的海外市场。

比尔马瑞特曾经说过这样一句话：差错发生在细节，成功取决于系统。试想一下，队伍涣散，步伐不一致的蚂蚁能扳倒大象吗？一群团结一致的蚂蚁的力量大于几头不团结的大象的力量！

如果说团队是舟，那么文化便是水。在充满优秀文化氛围的公司中进行团队合作，就如同顺水推舟，不怎么需要用力，河水本身的力量自然会使团队工作向目标不断前进。

一个团队就像一个民族一样，共同的文明意识、文化成就感和文化心理是团队成员彼此之间得以认同和聚合的基础。进一步说，团队成员之间一致的理想、追求和精神境界是他们得以和谐联动和不断进取的基础。

一个具有优秀文化的团队，其成员不论是依然身处这个团队之中，还是离开了这个团队，都会对其心生一种特别的情怀——这靠的是给人启迪、催人觉醒、令人振作、激人奋进的团队灵魂，靠的是永远给人以向往、憧憬、激励的团队精神。

丰田生产体系成功的外部重要因素则是与日本的国民性、日本人的团队精神、日本特殊的历史、武士道文化、教育制度、经济体系和战后发展特殊条件有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

重大的关系。

最著名的有关日本人的著作——美国文化人类学家露丝·本尼迪克特在《菊花与刀》中有一段概括日本人性格的话，广为引用，可能充分体现了西方人对日本人的困惑：

“日本人既是一个讲究菊花栽培艺术的爱美的民族，同时也是崇拜军刀、崇尚武士的民族：“菊花和刀两者都是这幅画中的一部分。日本人既好斗又和善，既尚武又爱美，既蛮横又文雅，既刻板又富有适应性，既顺从又不甘任人摆布，既忠诚不二又会背信弃义，既勇敢又胆怯，既保守又善于接受新事物，而且这一切相互矛盾的气质都是在最高的程度上表现出来的。他们非常关心别人对他们的看法，但当别人对他们的过错一无所知时，他们又会被罪恶所征服。他们的士兵非常守纪律，但也不很顺从。”

包括中国人戴季陶所著的《日本论》和蒋百里所著的《日本人》都对日本民族的特性、特征、特点进行了详细的描述。杨壮教授在随《中外管理》出访日本中曾极度迷惑：为什么日本女人能那么虔诚、认真地一遍一遍地跪擦地板？

丰田管理模式在日本的历史文化熏陶下，其理念、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

思维、文化、实践和实施也变得十分严格，培养出了它说一不二的执行力、步调一致的团队意识和细腻执著的专业精神。这些苛刻的、严格的、有时看上去不近人情的要求与日本人的国民性、民族凝聚性、团队意识，以及社会和教育制度所产生的依赖心理都十分融洽、吻合。但是不可否认，正是这些提供了丰田这只小蚂蚁与大象作战的能力。

大野耐一在生产质量上非常严格，他总是爱在车间走来走去，然后停下来向工人发问。他会反复地就一个问题问“为什么”，直到每一个员工心里都明白为止，他才会满意地点头微笑——这就是后来著名的“五个为什么”。

据切俊雄回忆说：“当时，我和大野耐一在一起工作。说实话，他让人害怕。当时大野耐一到哪个工厂，哪个工厂的领导就会躲起来！”

当时的大野耐一也非常痛苦。但是，JIT 生产方式的推广与我们中国宋朝时的王安石变法面对的外界环境压力很是相似。然而进步总有一天是会得到认可的。为了达到目的，大野耐一不断地鼓动那些高级经理们。在鼓动和压力下，整个团队开始慢慢地接受这种改变。

1973 年的第一次石油危机，整个汽车行业出现大量的库存，这时的丰田不但没亏本，反而盈利。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这才让那些守旧派开始相信而接受了他的思想。

大野耐一的坚持，和整个团队的努力帮助丰田公司穿越了第一次石油危机的暴风骤雨，这次危机给丰田公司带来了更深远的契机，并为丰田与汽车巨头通用的交锋奠定了深厚的基础。

从对丰田的内部和外部的因素分析中可以看到：构造一个有效率的生产体系，从有效的领导力着手，从凝集员工的角度出发，为他们创造良好的学习与就业的环境，灵活地调动他们的积极性，让他们全心全意地为公司的事业加砖添瓦。同时配合以对事物科学而严谨的态度，对团队一致的奉献精神，那么这样的细致而又无与伦比的生产体系当然所向披靡！

戴维帕卡德曾说："小事成就大事，细节成就完美。"而对丰田来说则是"小我成就大我，团结成就整体。"一只蚂蚁的力量虽小，但是一群蚂蚁的力量却是巨大的，如果整个团队处处入微，紧密协作，那么整体创造出来的力量就会让大象也望而生畏！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

紧跟市场，巩固已有地位

丰田的车都有一个特性，式样简洁，功能实用。因此很多评论家评价丰田相对来说是一家务实的企业。

务实不是一味的埋头苦干，他是在高屋建瓴之上，把目标与任务一步一个脚印的慢慢完成，一定不能只看眼前形势，要从市场角度出发，从长远的眼光出发，那样才会立于不败之地！

奥田硕在担任丰田董事长的时候曾经说过，只有那些能够自如地应对经营环境的变化，不断进行自我变革的企业才可能超越时代保持自身的优势。

2006 年 7 月，丰田汽车的销售量较上年同期增长 11.7%，达 241 826 辆。福特汽车旗下所有品牌销售量减少 34.3%，只有 239 989 辆；通用汽车的销售也锐减 22.5%，只有 406 298 辆。

丰田发言人米勒（Irv Miller）说："没有人比我们看到销售数字时更惊讶。就目前的能源成本而言，对我们非常有利，因为我们有消费者想要的省油车辆与产品。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事实上丰田公司历来就懂得抓住了灵活应对市场需求这一制胜法宝。

20世纪30年代，日本的汽车保有量极小，市场特别需要的是客货两用车，所以丰田在开发客货两用车方面投入的力度最大。从1940年的数据统计中我们会发现，丰田生产了约15 000辆汽车，其中98%是客货两用车。这种客货两用车销售得几乎没有库存。适应市场环境的需求变化是任何聪明的领导人都遵循的一大原则，没有了适应市场的需求而盲目地生产制造，就像为口渴难耐的人提供一堆面包的后果是一样的。

1941年12月，太平洋战争爆发，到1945年8月二战结束时，日本的工业生产设施几乎毁坏殆尽，经济处于相当混乱的局面，丰田的工厂也在战争中受到惨重的破坏，丰田命运危在眉睫！然而丰田人并不气馁，他们实事求是，发现产品或服务首先是实用性，特别是在发展初中期，实用远比花里胡哨的噱头要高明得多。

于是丰田于1945年9月决定在原有的卡车批量生产体制的基础上组建新的小型轿车工厂。做出这项决定主要是考虑到美国当时的汽车主流是豪华的重型汽车，厂家不生产小型轿车，指望因此而避开同美国汽车厂家的直接竞争。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1947 年 1 月，第一辆小型轿车的样车终于试制成功。根据流体力学原理，这辆样车采用了流线型车身和脊梁式车架结构，配以四轮独立悬架构成了一种全新的车体机制，最高时速达到 87 公里。从样车诞生后又经过两年时间，到了 1949 年丰田的事业终于驶上了稳定发展的轨道。细致深入的分析形势，避其锋芒，出其不意历来是中国兵法大家所提倡的法则，人无我有才能安身立命！这些丰田汽车公司做得很成功！

早期的丰田，尽管没有创新，可是丰田公司务求适用考究的低成本策略确实为他巩固实力和日后的发展壮大做了重要的铺垫。奢侈浮华的人往往夸夸其谈，只看外表，不重本质，只见草木，不见森林，失去了自身内在的涵养与别人信任。所以蚂蚁如果在前进的路上能够保持高瞻远瞩的气魄而又朴实稳健的步伐，那么大象就在脚下！

同其他制造商相比，丰田更早地明白世界才是它的市场。为此，丰田在世界上许多国家都开设工厂。细分市场、按照市场需求来经营，这才是最大的实用。

1962 年，丰田开始进军欧洲。这一年，丰田汽车产量首次突破了百万大关。20 世纪 60 年代是丰田大发展的时代，其汽车产量 1961 年还只是 20

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

万辆，10年后便猛增至200万辆，翻了10倍，一跃成为世界第三大汽车制造商。尔后丰田汽车在1965年获得Deming大奖。同一年，日本政府取消了对进口汽车的关税壁垒，从此丰田在性能和价格两方面与国外汽车厂家开始了真正的较量。

1966年，丰田推出了排量1 000毫升的Corolla轿车。该车类以德国欧宝Kadett，但除了车身美观之外，并没有什么特别之处，设计非常传统，仍采用前置式发动机、后轮驱动、车轴硬朗、鼓式制动器。这种设计几乎已经过时，因为丰田的竞争对手已经在应用前轮驱动、碟式制动器和车轮独立悬挂等新技术。但重要的是Corolla禀承了1950年已退休的创始人喜一郎的价值理念，即汽车应该秉承先人的理念，实用之上求完美操作、舒适、配置齐全、做工考究、价格具有竞争力。丰田公司当时的新口号"我的丰田很神奇"Corolla很快就在全球风靡一时。现在，对丰田公司来说，Corolla是个幸运的名称。随后丰田Corolla系列的汽车更加势如破竹夺得了一个又一个销量奇迹。

1973年，伴随着第四次中东战争的爆发，世界经济遇到了第一次石油危机。对于石油资源几乎百分之百依赖进口的日本来说，整个经济活动全都受到巨大影响，马上陷入了极大的混乱之中。战后初期那种恶性通货膨胀再度席卷日本，对汽车的需

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

求一落千丈。在这种形势下，丰田胸有成竹，他们将新的起点瞄准在资源的有限性上，有力地开展了节省资源、节省能源、降低成本的运动。丰田喜一郎之子丰田英二始终坚信汽车绝不是什么“奢侈品”，对于社会而言汽车绝对是真正的必需品。面对笼罩日本社会的一片悲观情绪，丰田恪守一个“忍”字，蓄势以待，准备迎接重振雄风之日的到来。

1973 年和 1979 年的两度石油危机在极大程度上改变了美国的汽车需求结构，人们的选择热点开始由大型车转向了节省燃油的小型车，缺少小型车生产技术的美国汽车厂家逐渐地失去了往日的竞争优势。为了摆脱困境，美国的汽车厂家再三敦促政府和议会尽快对进口日本汽车实施限制。同时他们也一再要求日本汽车厂家到美国投资建厂，以便和美国汽车厂家在同一起点上开展竞争。随着日美贸易摩擦的加剧，美国汽车厂家的这些主张在美国议会以及部分社会舆论中间煽动起了一股对日本车的抵触情绪，以丰田为首的日本汽车厂家也十分担心任凭这种情况发展下去会损害良好的日美关系。1981 年对美出口轿车自主限制协议生效。为了不失去美国汽车市场，同时也出于对燃耗性能优越的小型车有着特别钟爱的美国消费者会因此受到选择上局限的担心，日本各汽车厂家开始把在美国设立生产据点的问题作为自己新的经营课题。在这种情

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

况下，丰田决定与美国通用汽车公司进行合作生产，这样不仅可以为当地创造出一些新的就业机会，同时还可以向美国汽车厂家转让小型轿车的生产技术。

这一仗小蚂蚁凭借其超凡的忍耐力和果断的市场洞察力获得完美胜利，早期美国的汽车老大们，大象地位岌岌可危！

以猎人的眼光紧盯市场，以猎人的眼光选择发展的机遇，才能在千变万化的竞争中，立于不败之地。密切注视市场态势，善于寻找和创造机会，是许多经营者成功的原则。经营者应当知道：经营是动态的经营，经营者面对竞争挑战，为适应市场环境的变化而快速做出相应变化，这样才能夺取竞争中的优势地位，也自然会带来旺盛的财气。

1922 年，奥纳西斯以难民身份进入希腊国土，当时他身无分文，找不到工作，也没有栖身之处，度日艰难。后来趁着在一条旧货船上打工的机会，当船刚停在阿根廷首都港口的时候，奥纳西斯逃离了货船，从此便在阿根廷开始了他轰轰烈烈的创业生涯。

在阿根廷，奥纳西斯在一家电话公司当了名焊工，他每天工作 16 个小时以上，还经常通宵达旦暗无天日地加班。在穷困中泡大的他舍不得花一分钱，不久他便积蓄了一笔钱。随后他从事烟草生意，很快资金丰厚，他的经营头脑和眼光也随之成长和尖锐起来，他发现要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

做一个真正的企业家，必须掌握一个诀窍——到其他人认为一无所获的地方去赚钱。

但是，当他稍稍站稳脚跟欲再度发展的时候，震骇世界的经济危机袭来了。在充满了恐慌的灾难之中，奥纳西斯以他过人的勇气和眼光，把他的财力投之于在危机中被普遍认为最不景气的行当——海上运输。要知道当时全世界的贸易陷于瘫痪，而海上贸易濒临死亡：1931 年的海运量仅是 1928 年的三分之一左右。当加拿大国营铁路公司被迫出售产业时，奥纳西斯了解到该公司的 6 艘货船出售，这些船在 10 年前的价钱是每艘 200 万美元，而现在只卖 2 万美元。奥纳西斯急匆匆地赶到加拿大，买下了这 6 艘船。这种孤注一掷的投资令人惊异，而他却深信值得这么干，一旦时势变化，投资会赚回来，利润也会源源而来。

果然，二次大战爆发了，形势要求运输业复苏并发达。一项明智而果断的投资见效了，6 艘货船顿时成为活动的金矿，奥纳西斯骤然变为一个拥有“制海权”的希腊海运巨头。别人不干的，他干了，别人赚不到钱，他赚了，而且赚了个够！奥纳西斯除了有钱有势，还向多方位发展，成为世界上一个举足轻重的人物。不久，他把自己的企业总部迁到了美国纽约。

二次大战后，当别人又对海运业忧心忡忡、举棋不定时，奥纳西斯又以他的明智和魄力投资于油轮，其资产增值的速度是惊人的：二次大战前，他的油船的总吨

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

位是 1 万吨，而到了 1975 年时他已拥有 45 艘油轮，其中 15 艘是 20 万吨以上的超级油轮！这时与他身为难民的 1922 年相隔了 53 年，就是这个当年的穷小子、日薪 23 美分的奥纳西斯成了世界上最大的富豪之一。除了上述的那些轮船、油轮，他还拥有几家造船厂、100 多家航空公司以及众多的地产、矿山，财产的总额达数十亿美元之巨！

市场竞争犹如汪洋大海，风平浪静是罕见的，而狂风恶浪才是正常的。面对狂风恶浪的险峻环境，有的商人成功，有的商人失败，其原因当然是多方面的。不同的经营者，又有其个性的原因。研究表明，面对不断变化的市场的应变能力，是一条值得重视的重要因素。

适者生存是大自然的演变规律，同样适用于企业的发展过程。在这个世界上，人人有眼睛，但有眼光的人太少了。市场是给有眼光的人准备的，只有比别人眼光看得远一些，才能真正看准机会，发现机会。市场是不断变化的，只有抢占先机，才能胜券在握。

如今丰田又应对市场变化再接再厉，开始引领全球汽车增量的趋势，而这其中包含着其步步为营稳步推进的企业文化和多年来对于市场谨慎而细致的研究，让其基本确定了“混合动力是下一步全球汽车业发展趋势”的判断。相对于其他新能源的应用，混合动力在未来 10 年内的应用显然更靠谱，它是目前可供普遍应用的最成熟的技术，而且，更重要的是，它暂时不会冲击石

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

油供应商的利益，所以这就是大多数厂商都大力推广混合动力车的重要原因。

在2007年第一季度，丰田终于在数量上彻底超越了通用。丰田宣布，第一财季丰田在日本的汽车销量首次超越了通用，丰田因此以235万辆的销量超越同期226万辆的通用，首次荣膺全球最大汽车生产商头衔。这是一个业界预测已久的结果，但没想到来得如此低调，如此迅速。丰田在美国继续着其多年保持不变的增长率，残忍而无声地啃食着通用和福特的市场份额。3月份，丰田在美国的销量增加了11.7%，而通用和福特同比销量分别下降9 750和5 418辆。

外电分析认为，产生这一结果是因为，在通用的卡车和运动型轿车库存量大幅增加的同时，丰田汽车却通过推广混合动力技术而在汽车销量上超过了通用。事实证明丰田这一紧跟市场，看准未来的谨慎研究将他推向了全球顶峰，丰田不仅成功超越了大象，还稳固了自己的巅峰地位。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

蒙牛乳业

（MENGNIU）

站在大象的背上，蚂蚁也能称雄

蚂蚁的原则就是紧盯目标、志在长远

先声夺人，蚂蚁造势而取胜

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

名企简介

1998年，时任伊利副总裁的牛根生被总裁郑俊怀扫地出门。1999年1月，牛根生自立门户，蒙牛正式注册成立，名字是“蒙牛乳业有限责任公司”，注册资本金100万元，基本上都是牛根生和他妻子卖伊利股票的钱。

21世纪中国乳品业进入了相对快速发展时期，在市场环境的作用下，国内乳品行业不自觉地进行了一轮又一轮的洗牌，在价格与品牌的双重较量下，众多实力较小的企业不是宣布破产，就是被“大鱼”吞噬。正是在这样的市场环境中，蒙牛凭借着自己独有的资源实力和品牌实力迅速成长，短短6年就铸就了和老东家——伊利“两强争霸”的乳品市场格局。

2002年蒙牛销售额突破21亿元，在全国乳制品企业中的排名由第1 116位一举跃升至第4位。同年10月19日，“第五届中国成长企业CEO峰会”在人民大会堂召开，在大会表彰的1999—2001年度中国超速成长百强企业（非上市、非国有控股）中，蒙牛乳业以1 947.31%的成长速度名列榜首。

2003年10月16日，随着“神舟五号”顺利返回，蒙牛推出印有“航天员专用奶”标志的新包装牛奶和相应的众多POP、宣传页也即时出现在各卖场和销售终端。一时间蒙牛宣传攻势锐不可挡。

正是因为抓住了这个机会，蒙牛的销售额有了较大幅度的增长。同年央视标王的竞争颇具戏剧性——标王宝座一夜易主。伊利出资2.14亿元坐上央视标王宝座还不到一天，就面临着被后来者——蒙牛颠覆的窘境。11月19日，蒙牛以3.1亿元的总投标额登上了标王宝座。

从1999年的0.37亿元飙升至2003年的40.7亿元，后者

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是前者的110倍，年平均发展速度高达323％！在中国乳制品企业中的排名由第1 116位上升为第2位，创造了在诞生之初1 000余天里平均一天超越一个乳品企业的营销奇迹！“蒙牛速度”，成为中国企业的一面旗帜。

2004年6月10日，蒙牛正式于中国香港联交所主板上市，领先伊利成为第一家在香港上市的中国大陆乳制品企业。公司筹集资金额达13.74亿港元。目前蒙牛拥有总资产近40亿元，员工万余人。

2005年，蒙牛主推优酸乳，由蒙牛乳业集团与湖南卫视联合打造的“蒙牛酸酸乳超级女声”青春女孩秀，全国震撼；同时蒙牛主推的“蒙牛酸酸乳”这个产品也因此走进了千家万户。

2006年，蒙牛完成主营业务收入162.46亿元，同比增长50.1%，年均递增138％；实现利润7.27亿元，同比增长59.21%，年均递增182％；完成税收7.8亿元，同比增长60.11%，年均递增158％；主要产品的市场占有率达到35%以上；同时，UHT牛奶销量全球第一，液体奶、冰淇淋和酸奶销量居全国第一；乳制品出口量、出口的国家和地区居全国第一。

2007年底，蒙牛集团在全国15个省市区建立生产基地20多个，拥有液态奶、冰淇淋、奶品三大系列200多个品项，产品覆盖国内市场，并出口美国、加拿大、蒙古、东南亚及中国港澳等国家和地区。

那么蒙牛是以怎样的“蒙牛速度”在短短6年杀出重围，又在4年内冲出世界，发展为今天的乳品专家的呢？其扳倒大象的秘诀又是怎样的呢？下面我们为你破解蒙牛扳倒伊利之谜。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

站在大象的背上，蚂蚁也能称雄

有这样一则故事：

一位老人临死前向他的朋友托孤，也许年纪大了难免有些糊涂，他对朋友说道："我这个儿子并不聪明，也没有什么特长，但是我希望他能够成为世界银行的副总裁、洛克菲勒财团的董事，并成为总统的女婿。"他的朋友很为难，但是想到老人快走了，就答应了。

老人的朋友考虑了很久，终于想出了一个办法。他先去找到了世界银行的总裁，对他说："我向您推荐一位年轻人。他是洛克菲勒财团的董事，并且即将成为总统的女婿，你愿意任命他为世界银行的副总裁吗？"世界银行的总裁考虑了一下就答应了。

老人的朋友再去找洛克菲勒财团的董事长，告诉他："我的这个年轻朋友，是世界银行的副总裁，并且即将成为总统的女婿。怎么样？你是否认为他有资格成为洛克菲勒财团的董事？"洛克菲勒财团董事长考虑了一下也答应了。

老人的朋友最后去找了总统，自信地对总统说道：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"我非常荣幸地向您推荐这位年轻人，别看他年纪轻轻，他现在已经是世界银行的副总裁，洛克菲勒财团的董事了。您希望他成为您的女儿的丈夫吗？"

最后，如老人所愿，他的儿子成为世界银行的副总裁、洛克菲勒财团的董事和总统的女婿。

这个故事自然是虚构的，在真实生活中也并不存在可操作性。但是从中我们看到了"资源规划"的重要性。很多时候，强大的力量正是来自各种资源的整合。有效的资源整合是一种高效率的工作方式，并能够使我们的工作进行得更为顺利。一个刚刚起步的品牌如果想有好的知名度，就要懂得审时度势。

创业企业在经商前审时度势，了解同行，往往可以青出于蓝而胜于蓝，取得事半功倍的效果。在审时度势中找到自己的定位，就相当于在航海的旅程中找到了正确的方向。蒙牛在成立之初，就充分地进行了审时度势：

> 1999年，刚成立的蒙牛实力不济，势单力薄，要创名牌谈何容易？而伊利已经拥有很高的知名度了。
>
> 1999年的伊利发生了这样几件大事："伊利"商标被国家工商行政管理局认定为"中国驰名商标"。伊利集团在全国食品行业首家通过了ISO9002国际质量体系认证。伊利雪糕、冰淇淋在国家乳品检测中心市场抽检中，连续多年产品的合格率为100%。公司获中国质量管理协会授予的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"全国用户满意企业"称号。被中国食品工业协会评为"质量效益型企业"。

面对当时的局势，蒙牛认识到伊利的乳业市场份额以及广大消费者的好感是牢不可破的，那么作为后来者的蒙牛就只能另辟蹊径，以智取胜，如果硬生生地去抢占作为老大哥的市场只会适得其反，增加消费者的不满，就更别提可以在伊利的地盘上抢占一席之地了。

俗话说：同行没同利。商场如战场，当打算从事一个项目之前，最好能够事先审时度势，了解市场的情况，这是日后掌握时机取得成功的关键之一。审时度势，就可以得到市场上各种信息，熟悉同行的盈亏，看到自己经营的前途如何，如果对待很近的同行，都不闻不问，带着"卖石灰的见不得卖面的"经商作风，到头来吃亏的还是自己。

企业成长的总体规律是：把精力集中于"遏制对手"的企业,通常都会落后于把精力集中于"发展自我"的企业。因为勇往直前的企业是主动的、积极的、专注的、先发的，盯着对手作出反应的企业是被动的、消极的、分心的、后发的。

某软件公司刚刚起步的时候，最注重的是程序开发。但是由于缺乏经验，产品出来后，如何定价，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如何退出市场都一头雾水。最后公司领导决定向那些已经有些规模的同行学一学。于是设计师就设计了一个虚拟的客户公司背景资料，先以电话询价的方式来学习他们的推销手段以及市场定价。

由于是同行，很容易会被对方识破，所以公司经过商定就干脆找兼职的非专业人员打电话去询价，在询价的过程中，虽然有些同行对于客户电话询价都有比较强的戒备心理，但是也有的市场人员非常急于推销自己的产品，对这方面的戒备就会少一些，所以在打了 3 天的电话之后，就了解到了十几家同行的报价单。这次“询价”让该公司了解到，同行们都把软件的模块拆出来分别报价。经过分析，发现这样做的好处是显得模块种类比较多，产品比较丰富；同时也给顾客一种感觉，他们有充分的自主权对模块进行组合。更重要的，这样做每个模块的定价都不会很高，顾客接受起来比较容易。

除了了解价格外，还需要充分了解同行怎样对客户进行面对面的推销和演示，这显然很有难度。不过“不入虎穴焉得虎子”，所以该公司派出员工到供货商的公司去看演示。由于对竞争对手的营销有了比较深入的了解，也使得该软件公司对自己拓展市场有了非常显著的针对性。

兵法有云：知己知彼方能百战百胜。商场如战场，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个企业要在商战上胜出，就要对对手和自己的优劣有充分的认识，权衡利弊，然后选择合适的手段来处理事情，才能以弱胜强甚至不战而屈人之兵。

莎士比亚有一句名言："生存还是毁灭，这是个问题！"对于任何一个有野心的企业来说，做第一还是第二？这都是个问题。哈姆雷特式的内心交战，不知在多少企业家身上一遍又一遍地重演。蒙牛在这个问题上的选择是相当明智的：不争做第一，只做好第二。但正是这一选择,让蒙牛成功地跨出了自己前进的第一步。

20世纪90年代，内蒙古乳业的头把交椅，铁定是伊利,这是无可怀疑的,不仅在内蒙古,在全国,伊利都是叫得响的品牌，在蒙牛创立的时候，伊利的年销售额已经达到数十亿元，是蒙牛的几十倍，此时提出要创第一，伊利立刻就会进行清剿，以蒙牛当时的实力，伊利要灭掉它就像是踩死一只蚂蚁般简单。

但是，除了伊利一支独秀，内蒙古众多的其他牛奶却基本没有自己的品牌，属于消费者的随意购买品，根本没有品牌的知名度、美誉度和忠诚度。可内蒙古乳业的第二品牌是谁？没人知道。蒙牛一出世就提出创"第二品牌"，这等于把所有的竞争对手都甩在了脑后，为自己占领了一个一人之下、万人之上的制高点。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而且，蒙牛的“内蒙古乳业第二品牌”，表面上是“第二”，但这个“第二”是时刻与第一相联系的。人们只要想到伊利，就会自然想到蒙牛。因此，这个第二，其实借着与第一的关系，时刻在宣扬自己。利用伊利这个第一的品牌，蒙牛轻松地赢得了自己的市场。

在企业前进的过程中，常常会有乱石林立、高山挡路，很多时候我们需要想办法绕过去，或动脑筋另辟蹊径。这就是不走直线走曲线，在迂回中前进，有时看似曲折的路往往是达到目的的捷径。

迂回是一种柔性的竞争，经营企业需要刚柔兼备。面对不利自己的环境，应该一方面进行冷静而实在的研究，另一方面不间断地发现机会、创造条件或转战他处；有时想要表现正面迎击的豪情，效果反而不佳。

牛顿曾经说过：如果说我比别人看得更远些，那是因为我站在了巨人的肩上。既然正面交锋必将失败，那么何不利用了老东家伊利的优势，借伊利的“蒙古乳业第一名”来进行自我宣传？于是蒙牛打出了“蒙古乳业第二”的名号。

可以说正是站在了伊利这个巨人身上，才有了今天的蒙牛。于是蒙牛人决定继承内蒙古乳业形象，借助当时市场老大伊利的品牌形象，唱一出“如果说我比别人看得更远些，那是因为我站在了巨人的肩上”的好戏。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在宣传上，蒙牛的第一块广告牌子上写的“做内蒙古乳业第二品牌”；在冰淇淋的包装上，他们打出了“为民族工业争气，向伊利学习”的字样。把蒙牛与伊利绑在了一起，使双方利益具备了一定的共同点，做大了牛奶行业这块大蛋糕，又不会让伊利对自己的发展产生顾忌，带来可能的恶意的竞争或者是报复。

同时，蒙牛人还提出了“中国乳都”的概念，全力打造“内蒙古”这个大品牌。在他们看来一个品牌的地域优势是可以利用的。因为呼和浩特的奶源在全国最优，人均牛奶拥有量也居全国第一，借助这个地域优势，他们在呼和浩特的主要街道投放灯箱广告，提出“我们共同的品牌——‘中国乳都’呼和浩特”这样的主题，一时间，媒体争相关注，频加报道，也得到了呼和浩特市民与政府官员的关注与支持，而且还打消了伊利的戒心，这不可谓不经典。

敌强我弱，如若只是正面交锋肯定会失败，《孙子兵法》有云，“知迂直之计者”常胜。两点之间直线最短，这是数学常识；但在商战中，看似最直接、最便捷的线路未必是最“短”、最有效的线路，有时可能恰恰相反。

有记者向牛根生询问一生中谁对他影响最大时，他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

说，论私，自然是养父养母影响最大，“我的父亲养牛送奶38年，我是子承父业；我的母亲给了我教育，她嘱咐我的两句话让我终生难忘，一句是‘要想知道，打个颠倒’，另一句是‘吃亏是福，占便宜是祸’。”

事情总有两面性，伊利既是强大的对手，又是蒙牛学习的榜样。好，那就站到大象的肩膀上吧。于是“创内蒙古乳业第二品牌”的创意诞生了。“创内蒙古乳业第二品牌”，表面上看，好像显得自己不够雄心壮志，别人都想着是怎么做到市场第一，成为霸主，统治市场，蒙牛倒好，竟然自己灭自己的威风，要创的只是内蒙古乳业第二品牌。但是，仔细分析，我们不得不承认蒙牛人的高明之处。

初创的企业，一般都存在资金少，难题多等问题，稍有不慎，便会蚀本倒闭。故此，要想维持争得的一定的市场占有率，和已成局势的大象搏杀并不是明智之举，在各方面达成一定的默契，反而能共享其利，共存共荣，皆大欢喜。

从2000年9月至2001年12月，蒙牛推出了公益广告——《为内蒙古喝彩，中国乳都》。在所投放的300多幅灯箱广告中，蒙牛不仅宣传了内蒙古企业团队，也借势提升了自己的形象，蒙牛的最大竞争对手伊利赫然排在首位。

此外，在冰淇淋的包装上，蒙牛直接打出了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“为民族工业争气，向伊利学习”的字样。蒙牛如此谦卑，高抬竞争对手，使竞争对手也无话可说。洼，然后积；屈，然后弹；蒙牛用自己的谦逊促进了地区品牌间的相互学习和促进，带动整个草原乳业进入良性竞争阶段，不仅为自己争取到了良好的发展环境，还为企业树立了良好的品牌形象。

从战略层面上来说，企业该做什么，不该做什么，核心是选择，选择的难点是放弃。在经济市场的压力下，企业一直有争第一的情结，为争第一而争第一，盲目扩张。面对市场的诱惑、利润的诱惑，想做的很多，敢于放下很难。

有两间门对门的杂货店，其店主为了招揽顾客，展开了一场压价大战，隔三差五的把自家商店的商品价格一降再降，斗到兴起，最后竟降到低于进货价格。

顾客在价格战的轮番轰炸下，开始时还挺踊跃的，但是经再三减价后，反而驻足不前了，两家杂货店门庭日渐冷落。原来，连续的降价，反使顾客以为他们的商品是劣质冒牌货！结果自然两败俱伤，双双关门大吉，真正“停战”了。

俗语道：“同行如冤家。”但这并非真理。聪明的管

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

理人应遵循这样一个原则：只要是有利可图的交易，你赚一百，别人赚一千，对于你来讲也是划算的。如果你不让别人赚一千，你自己连那一百都赚不到。如果绞尽脑汁相互拼杀，最后只能是两败俱伤。

在一个小镇上，每年都举办兰花品种大赛。有一个花匠的成绩相当优异，经常是首奖及优等奖的得主。然而奇怪的是在他得奖之后，反而在街坊邻居之间分送得奖的种子，毫不吝惜。

有一位邻居就很惊异地问他："你的奖项得来不易，每季都看到你投入大量的时间和精力来做品种改良，为什么还这么慷慨地将种子送给我们呢？难道你不怕我们的兰花品种因此而超越你的吗？"

这位花匠回答："我将种子分送给大家，帮助大家，其实也就是帮助自己！"

原来，这位花匠所居住的城镇是典型的农村形态，家家户户的田地都比邻相连。如果花匠将得奖的种子分送给邻居，邻居们就能改良他们兰花的品种，也可以避免蜜蜂在传递花粉的过程中，将邻近的较差的品种转而污染自己，这样这位花匠才能够专心致力于品种的改良。相反地，若花匠将得奖的种子私藏，则邻居们在兰花品种的改良方面势必无法跟上，蜜蜂就容易将那些较差的品种污染给自己，他反而必须在防范外来花粉方面大费周折而疲于奔命。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

只有你的竞争对手同样强大的时候，才是你获得更大利益的时刻。

屡次获奖的花匠不吝啬自己的研究成果，将种子分给邻居，让大家的兰花都得到改良。同时，自己的兰花品种也就不会受到别人的污染了。

在企业经营策略中，如果市场上只有自己一家在从事一个新兴行业，即使这个领域非常好，但是因为消费者对此没有认识，所以市场没有这方面需求，结果还是没有办法让自己盈利。

同样的，如果企业将自己好的经验以及产品推广开来，让更多的企业走到这个领域中来，那么消费者会很快接受这样的市场。才会给企业自己带来更多的机会。

不要在市场上独占一块小蛋糕，而要在市场的大蛋糕里面分到那块最大的。

蒙牛人明白，只有营造出和谐的生存环境，才可能获得顺利发展的机会。于是，蒙牛喊出“草原品牌一荣俱荣，一损俱损”的口号，进而提出“为内蒙古喝彩”的口号，努力寻求与竞争对手和睦相处之道，实施“共生共赢战略”。

一位企业家曾说：“大策略看市场，小策略看对手。”他的话大致是对的。

通览全国、全球，我们发现一个有趣的现象：几乎所有成长迅速的企业都不是孤军奋战，而是组成一个类

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

似“双子星座”的共同体——可口可乐与百事可乐是这样，麦当劳与肯德基是这样，奔驰与宝马是这样，海尔与海信是这样，柯达与富士是这样，宝洁与联合利华是这样，蒙牛与伊利还是这样——它们之间既“竞争”又“合作”，既“战斗”又“和谐”，竞而不僵，合而不密，战而不死，和而不同。

在蒙牛诞生和发展的过程中，和伊利的关系曾经十分紧张。但是蒙牛认为，竞争可以双赢，一山可以容多虎。既然“奔驰”和“宝马”可以在德国并驾齐驱，百事可乐和可口可乐可以共同引领全球饮料市场，蒙牛这只小蚂蚁就可以和伊利这个草原乳业品牌的大象一起发展，一起壮大。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

蚂蚁的原则就是紧盯目标、志在长远

到做任何事情的时候，都从目标出发，根据目标的要求，规划实现目标的路径，明了实现目标的条件，并在实际工作中努力去发现、借助和创造实现目标的条件，按照路径一步步推进，最终实现目标。这是蒙牛从蚂蚁到扳倒大象的一贯作风。

2000 年的蒙牛年销售收入不到 3 亿元，但是在 2001 年仅仅前三个季度做到了 5 亿元。

在 2001 年制定未来“五年计划”时，牛根生将 2006 年的销售目标定在了 100 亿元。

2001 到 2006 年，5 年时间，从 3 亿元到 100 亿元，相当于增长 33 倍，这样的目标就算每年翻一番的速度也不可能实现。而且摆在面前的事实是，整个中国乳业在 2000 年的总销售收入只有 200 亿元，即使加上产业的增长和行业的扩大，2006 年中国乳业的销售收入得到大幅度的提高，蒙牛年销售 100 亿元的目标也将占据中国乳业市场的极大的份额，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这就需要蒙牛在短短的几年时间内就要超越其他同行跻身乳业前几名。这个计划能够实现吗?

蒙牛的五年计划出台之后很多业内人士纷纷对这个指标产生怀疑，更有媒体说牛根生是在“放卫星”，冒进，不切实际。但是牛根生没有被人们的怀疑吓退，他说：这是因为我胆子小才定这么一个指标，如果换成别人当总裁，那可就不是100亿元，而是200亿元。

顶着不被理解的压力，从这个目标出发，蒙牛人铆足了劲向这个目标奔去：盖全球样板工厂，建国际示范牧场，放眼华尔街牵手摩根，开拓中国香港市场并最终上市，打北京、上海几大战役，天上有航天员，地上有运动员，形成海陆空的整体进攻态势。

1999年，蒙牛在乳业的排名为第119位；

2000年，乳业排名第11位；

2001年，乳业排名第5位；

2002年，蒙牛的年销售收入达到16.7亿元，乳业排名第4位；

2003年，蒙牛年销售收入达到40.7亿元，乳业排名第3位；

2004年，蒙牛年销售收入达到72.138亿元，乳业排名第二名；

2005年，成功实现五年目标，销售收入108

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

亿元，获得液态奶、冰淇淋两项全国冠军。

6 年增长 292 倍！投资收益率大于 5000%！仔细算起来，在最初三年的 1 000 余天里，蒙牛“平均一天超越一个同类企业”！在 7 年时间内，作为老大哥的伊利与蒙牛的销售收入比例就由 1999 年的“伊利：蒙牛 >30 ： 1”缩小为 2005 年的“伊利：蒙牛 ≈ 1.1 ： 1”。况且，如上所述，蒙牛液态奶的市场占有率早在 2003 年就超过伊利，跃居全国第一位；蒙牛冰淇淋的市场占有率也于 2005 年超过伊利，跃居全国第一位。

世界上的思维模式分资源导向式和目标导向式两种。资源导向式是指，我们往往做事之前先看手头现有多少资源，然后按照自己掌握的资源规模来决定前行的速度和力度，可以说是稳扎稳打，步步为营。

形象一点来描述这种思维，那就是有多大的能力做多大的事，有多大的体格穿多大的衣服。而用抽象的话来形容这种思维，那就是物质决定思维，从有做有。

目标导向式思维则并不考虑自己暂时拥有什么资源，只问自己要实现什么目标，想达到怎样的目的。做任何事情的时候，都先从目标出发，根据目标的要求，规划实现目标的路径，明确实现目标的条件，并在实际工作中努力去发现、借助和创造实现目标的条件，按照路径一步步倒推，完成实现目标的每一个步骤，最终实

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

现目标。

这是一种反向思维方式，是一种倒推法：倒推资源配置，倒推时间分配。用形象的话来形容这种思维，那就是梦想有多大，路就有多远。用抽象的话来形容这种思维，那就是精神决定物质，从无做有。

人们因目标而动。无论你做任何事，都要先在心中构思，然后才能付诸实现。

以建筑为例，在拿起工具建造之前，必须先有详尽的设计图；而绘出设计图之前，必须先在脑海中构思每一细节。有了设计图，然后有施工计划，这样按部就班，才能完成建筑。假使设计稍有缺失，弥补起来，可能就要事倍功半。蓝图的设计代表着一个目标和愿景，整个建筑过程均要以它为准绳，因此宁可事先追求尽善尽美，以免事后亡羊补牢。

先定目标而后行动的原则适用于生活和工作的各个方面。出门远行，要先决定目的地与路线；上台演讲，应先预备讲稿；做衣服，要先设计款式……如果没有目标，就没有持续而有效的行动，进而也不可能获得他们所期待的实际结果。一个讲求做事效率和效能的人，往往在他做事之前，就已清楚地知道自己想要一个什么样的终极目标，清楚为了达到这样的目标，哪些事是必须做的，哪些事是看起来必不可少其实是无足轻重的，因而，他们总能事半功倍，卓越而有成效。

在做事之初就设定好最终的目标，意味着从一开始

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时人们就知道自己的目的地在哪里,而现在又是在哪里。由此，当他行进在半途之中时，至少能够肯定，他所迈出的每一步都是朝着正确的方向。

为什么蒙牛这只小蚂蚁可以在短短几年内与老大哥伊利平起平坐，这与蒙牛人的目标导向式思维是分不开的。首先，因为目标是标竿，给了追求者确定了一个前进的方向；其次，目标也是压力，但是有压力才能有动力；再次，采取目标倒推法的蒙牛人，将天下的资源都视为自己可以利用的资源，他们的能力、资源比资源导向式的人要大千百万倍不止，自然更容易实现目标。

一个目标确立后,实现它总会遇到各种各样的困难。许多人的做法是，遇到困难就修改目标，因为改动目标最简单。殊不知，目标一动，整个系统都被打乱了。蒙牛的特点是，不修改目标，只修改手段。因为一旦目标坚决，“导弹—目标”的自动伺服机制就使手段自然跟上，一切人力、物力、财力，包括人的思维和情感，都向这一目标“自动伺服”。

回头来看，如果当初不是按照目标倒推法，根据目标进行资源的整合，眼睛只盯住自己碗里的菜，只想着在现有资源的情况下进行操作，现在的蒙牛，不但不可能达到现在的高度，恐怕连生存状况都要受到影响了。在蒙牛，对目标的追求近乎偏执。

开会迟到了罚款是必须的，哪怕前一分钟你是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在接待贵宾，照罚不误，理由是开会安排在先，接待发生在后，不能让众人等一人，不能让临时事务乱了定规。

你领来的客人踩了绿地，你须代他向公益事业捐款50元，理由是：客人不知道企业的规矩，但你不是不知。如果你没有向客人及时告知，责任在你；告知了客人没执行到位，还是等于你没执行到位。

2004年，蒙牛举行了一次全员考试，除督考的总裁、书记两人外，要求参考率100%（分批分次进行）。总裁秘书当天必须出差，请求免试，不允，最后在离出差地最近的考点参加了考试。有位应回总部呼和浩特参加E卷考试的驻京干部，因事务缠身误了当晚的火车，请求就地参加A卷考试，不准，只得赶第二天的早班机，下了飞机又打车50公里，终于在开考前一刻钟冲进考场……

有一次，一个业务客户来找牛根生，由于事前不知道禁令，在厂区内吸了烟。牛根生知道这一情况后，自己拿出50元，亲自交到了企管部。

把制度执行到位，有时是需要支付额外成本的，有时还显得不近人情；然而，破坏制度、漠视规则带来的成本更大。蒙牛正是靠这种认真严苛的态度，实现着它的目标。

生产管理更是真刀真枪。规定了严格的质量标准

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和质量奖罚制度，生产部的黑板报上每天都公布质量检查结果。用工制度也很严格：能干的，留下，不管他是正式工还是临时工；不能干的，请回家，不管你有什么来头。

市场竞争虽不是真刀真枪的较量，但其残酷性无异于枪林弹雨的战斗；没有“铁”的纪律，就没有取得最终胜利的可能——牛根生要求自己的企业必须有外资企业般的严格管理，自己的员工必须像士兵一样时刻准备作战。

蒙牛从诞生第一天起，就把自己定位成“百年蒙牛”，就在寻找“长寿基因”。寻找的结果，觉得所有长命企业都有一个共同的特点，那就是：不仅运筹企业，而且运筹事业，运筹社会。也就是说，“功夫在诗外”。因为志在长远，所以蒙牛提出三个“大”目标：造大品牌，讲大道德，顾大利益。

造大品牌，就是建设好内蒙古这个大品牌。“不谋全局者不足以谋一域，不谋万世者不足以谋一时”。根据呼和浩特人均牛奶拥有量居全国第一，牛奶增速也居全国第一的实际，蒙牛提出了把呼和浩特建设成“中国乳都”的主张。

讲大道德，就是讲正气，把企业塑造成一个道德高尚的集体。蒙牛讲“经营人心”，但只准向下经营，不准向上经营，例如拜年，只准上级给下级拜年，不准下级给上级拜年。同时反对在经营之外搞任何形式的“钱

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

财大循环”，婚丧嫁娶，过生日迁新居，请客可以，但一律不准收受礼金、礼品。要求人人确立一个座右铭。董事长的座右铭是：“小胜凭智，大胜靠德。”

顾大利益，就是在战略决策中，将股东、银行、员工、合作伙伴和社会“五满意”作为企业立身之本，这在蒙牛被概括成五句话：“股东投资求回报，银行注入图利息，员工参与为收入，合作伙伴需赚钱，父老乡亲盼税收。”通过这五句话教育每个人，在利益面前要换位思考、换心思考、换向思考。

在大利益格局中，居核心位置的是消费者的利益，这是实现所有其他利益的源头活水。所以，蒙牛强调对消费者实实在在讲诚信。例如，为了保证草原牛奶的原汁原味，1999 年在建厂资金捉襟见肘的情况下，蒙牛率先建起了国内第一个奶车洗浴车间，虽然每年为此多支出几百万元，但赢得了更多的消费者。

做人要讲“为人之道”，做企业要讲“经营之道”。企业文化就像人的基因，无时不在，无处不在。一台机器、一笔资金、一车原料，从进厂那天起，就被植入了这个企业的基因，它们按照什么逻辑运转，要看这个企业的文化。

蒙牛的战略目标：

以国际竞争的眼光来制定发展战略，强化学习型企业文化建设；用创新的方法，整合全球有效资

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

源，用 5~10 年时间，成为中国和世界乳制品专业制造商的领导者。

2003 年：中国乳业领导品牌

2010 年：世界乳业领先品牌

蒙牛人的座右铭

（1）小胜凭智，大胜靠德。

（2）以蒙牛事业为己任，不以蒙牛利益为己有。

（3）当今社会，观念、思维方式的革命，远比技术、软件和速度的革命更重要。

（4）做正确的事情，然后把事情做正确。有所为有所不为。

（5）大道行简。把复杂的事情简单化，把简单的事情做完善。

（6）世界上没有奇迹，只有专注和聚焦的力量。

蒙牛企业文化的具体表现

（1）诚信：百德诚为先，百事信为本，诚信是蒙牛文化的核心。

（2）感恩：滴水之恩，涌泉相报，感恩报恩是蒙牛做人的法则。

（3）尊重：建立相互尊重的蒙牛文化，让人人都感到伟大和崇高，在工作中感受生命的意义。

（4）合作：二人为仁，三人为众，人字的结构

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就是相互支撑，在合作中共赢是蒙牛人做事的原则。

（5）分享：一个人最大的智慧就是与别人分享的智慧，只有分享的思想才有力量，没有分享，就没有团队的成长。

（6）创新：创新是旧的资源新的整合，创新是蒙牛事业发展的灵魂，与时俱进是不断创新的关键。

从蒙牛的座右铭以及企业文化，我们可以发现，蒙牛人将目标定得很远、实施得很全面。

唯利是图的人，眼睛里只有利益，看不到长远，也没有荣誉感，理想狭隘，小我原则是他们不能成就伟业的原因。一个志向远大的人，胸怀宽广，眼光高远，知道大德行才是为人的王道，成功自然更加青睐于这类人。

2004年12月3日，蒙牛做出一项惊人之举——花2亿元在呼和浩特建起了一个蒙牛澳亚示范牧场。这个“牧场联合国”位于呼和浩特市和林格尔县，共占地8 848亩，中心是圆形的参观大厅，厅外有三个示范区：紧挨展厅的一圈是挤奶示范区；挤奶区连着养牛示范区；外围是牧草示范区。在挤奶区可以看到当今世界各地最现代化的挤奶平台，有欧洲小型牧场用的“机器人式”、澳洲中型牧场用的“转盘式”、美国大型牧场用的“鱼骨式”等。其中转盘式平台一次可挤60头奶牛，为全国

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

之最；养牛示范区，用约1 000亩土地，展示良种牛、牛舍、产房、粪便处理等一个集先进养殖管理模式与生态环保处理相结合的养牛系统；种草示范区用7 000多亩土地分别展示欧、美、澳、亚洲12个国家蛋白质含量极高的牧草。这个牧场将欧洲式、美洲式、澳洲式、亚洲式的种草、养牛、挤奶技术集于一体，简直就是个“牧场联合国”。那么蒙牛此举意欲何为？

很多人抱着质疑的态度，认为蒙牛是在作秀，其所谓的“牧场联合国”牧场无非就是虚张声势。难道果真只是为了展示吗？应该说这是蒙牛维护其大象地位的一种志在长远的规划。

沃尔玛的企业使命定位为“让普通人享受到富人一样的购物感觉”，迪斯尼的企业使命定位为“让人们更快乐”，其中都暗含着对于自身成功的关键因素的准确把握。在“德”的境界方面，要通过回顾历史、展望未来，明确企业的核心价值观，也就是企业之“德”。通用电气把“坚持诚信　注重业绩　渴望变革”作为核心价值观，华为把“质量就是我们的自尊心”作为核心的质量观，都是对于作为企业的行为准则的“德”的很好把握。

蒙牛正是遵循着他的开创者牛根生的座右铭，以高超的创意一次次开拓自己的品牌市场，用高尚的道德一次次维护着自己的品牌形象。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

蒙牛自一个蚂蚁开始成长为大象，始终紧盯自己的目标不放，从其文化、座右铭以及活生生的例子中均可以看出，蒙牛不会错过任何一个目标，他们对于目标的执着追求近乎狂热。

同时，蒙牛要做的是“百年蒙牛”，因此他们非常注重企业道德形象的维护，志在长远。在不懈的努力中，蒙牛人成就了自己的功业；在不懈的努力中，蒙牛人铸就了今天驰名天下的品牌——蒙牛乳业。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

先声夺人，蚂蚁造势而取胜

善于造势，事事做到先声夺人是蒙牛的制胜法宝。回顾蒙牛发展的历史，其市场活动无不借着最为前沿的时势东风，甚至能够引领出属于蒙牛的文化潮流。

在此回顾一下蒙牛的营销战役中最为先声夺人的三个项目：

2001 年夏季，全国人民的心都凝聚在“申奥”事件上，而奥运会也意味着商机无限。此时，刚刚起步仅两年的蒙牛瞄准了这一千载难逢的时机，借“申奥”东风捐助“奥组委”1 000 万元，成为中国“申奥”成功后的第一个捐款品牌。

经过慎重推敲，蒙牛将捐款日定在了 2001 年 7 月 10 日，此时“奥组委”即将成立，并且距离“申奥”成功的 7 月 13 日仅仅提前 3 天，正是万众瞩目，翘首以待的时候，蒙牛此时出招，可以说把握了最好的时机。

蒙牛为了避免仅仅成为众多捐款企业中的简单

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一员，他们更是策划了一个完整的方案。方案的核心就是为蒙牛捐款找了一个最为合适的理由：内蒙古和林格尔盛乐经济园是蒙牛的大本营，在1999年蒙牛成立之初是一片荒地，当时北京市西城区对口捐资了100万元，启动了盛乐经济园区。蒙牛正是借助这个渊源，打出了“北京援我100万，我助北京1 000万！”的口号。这种“滴水之恩，涌泉相报”的精神给予人们带来的并不是一个简单的捐款数字,也是一份民族企业的雄心壮志和文化传播。

同时，蒙牛策划了“一厘钱精神，千万元奉献”的活动，即蒙牛在每单项产品销售收入中提取一厘钱，累计提取1 000万元捐给“奥组委”，这样让每个购买蒙牛产品的消费者感觉到为“申奥”做了贡献，即体现了消费者的个人价值，又升华了蒙牛品牌形象，可谓一箭双雕。

2003年“非典”肆虐，牛奶作为增强体质的营养食品顿时成了紧俏货。蒙牛抓住了商机，却并非通过恶意提升价格，而是禁止经销商涨价，并且严厉规定违者开除或者终止其经销权。

与很多企业在“非典”时期暂停广告投放的做法相比，蒙牛反其道而行之，加大了投放量，增大了公益广告的力度，提醒大众关注健康的意识，并且率先向国家卫生部捐款100万元，成为卫生部红

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

榜上中国首家捐款抗击“非典”的企业，蒙牛的口号是：“急大家之所急，想大家之所想”。这项举动也同时拉开了其他企业捐赠的序幕。

蒙牛在“非典”期间的公益行为，在社会上引起巨大的反响，蒙牛成为了媒体竞相追逐的焦点，被誉为“全国首家资助‘非典’防治工作企业”，再次加强了蒙牛在消费者心中的公益形象。

蒙牛近两年影响力最大的活动就是“蒙牛酸酸乳超级女声”了。这个活动可以说在一夜之间红遍了大江南北，甚至还演变成了一场全民造星运动。

作为超级女声的冠名赞助商，蒙牛无疑是成功的。“酸酸甜甜就是我”和“想唱就唱”这两首歌曲把蒙牛酸酸乳的品牌定位很好地和超级女声的流行时尚紧密地联系在了一起，当年夏天的销售数据表明：蒙牛已经成倍地赚回了投入在这项栏目上的冠名及其他执行费用。

蒙牛的成长历史也是一部策划史。其最著名的几个策划：“非典”时期的非常营销、“中国乳都”、“航天员专用牛奶”、“超级女声”策划得一个比一个成熟，也一个比一个更具有爆炸性，给消费者留下深刻的印象。

蒙牛在“航天员专用牛奶”这个策划点上也同样非常成功。从《蒙牛内幕》一书中我们可以看到，从

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2003 年 4 月蒙牛被确定为“中国航天员专用牛奶”到同年 10 月神舟 5 号发射成功，即使不算前期的准备工作，蒙牛也至少花了半年的时间做这个项目的策划和实施。成功总是青睐有准备的人，在神舟 5 号发射成功后那些举国狂欢的日子里，我们总是能在各种媒体上看到蒙牛的身影，蒙牛也借助这场精彩的策划得到了大幅度的品牌提升和业绩成长。

“大鱼吃小鱼，快鱼吃慢鱼，强鱼吃弱鱼。”这是个被很多企业家认同的商业规则。任何公司都想做快鱼，做大鱼，做强鱼。道理很简单——因为小，就渴望变大变强，这是自然界和经济领域的共同规律。但是很多企业在短时间内完成从小到大后，并没能随之变强，生存能力并没有随之增加。

市场总是千变万化的，一样的问题在不同的时期需要的解决办法也许会完全不同。如同《老子》所说的：“上善若水。水善利万物而不争。处众人之所恶，故几于道。居善地，心善渊，与善仁，言善信，正善治，事善能，动善时。夫唯不争，故无尤。”

老子认为，有道德的上善之人，有像水一样的柔性。水的柔性是怎样的呢？水性柔顺，明能照物，滋养万物而不与万物相争，有功于万物而又甘心屈尊于万物之下。正因为这样，有道德的人，效仿水的柔性，温良谦让，广泛施恩却不奢望报答。

老子弘扬水的精神，其实是在宣扬一种处世哲学，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

做人要与水一样，有极大的可塑性。水性柔而能变形，你给水一个什么形状，它就可以变为什么形状。管理也是这样，工作中会遇到各种各样的问题，随机应变就显得非常重要。根据市场不断变化的情况调整策略才是成功之道。

蒙牛的先声夺人不仅仅表现在其市场活动策划中，同样体现在其对于销售区域以及渠道布局之中。

与普通中国企业采取“农村包围城市”的策略不同的是，蒙牛是从一线市场做起来的。“一线插旗，二线飘红”是蒙牛的经典市场策略之一，他们认为，在一线市场成为第一品牌的时候，在二线、三线市场也会成为第一品牌。

本土企业的思维往往局限于“农村包围城市”的解放战争思维。却忘记了战争和市场营销毕竟是两回事情，况且中心城市本身就是市场营销中最重要的战略地形，不抢占这些战略地形，品牌就不会成为主流，就注定了被边缘化。

娃哈哈是和蒙牛业绩差不多的企业，做的也都是快速消费品，它成就的100亿元业绩，不会比蒙牛来的更有价值。因为娃哈哈采取的策略也是“先易后难”的“农村包围城市”的传统策略，不管业绩再大，它的产品还是得不到主流消费群的认同。在蒙牛成为香港第一品牌的时候，娃哈哈却还在为进攻上海市场而大伤脑筋。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

蒙牛在市场营销上的成功，要归功于创业初期就高瞻远瞩的战略。北京、深圳、上海、广州、香港，这些市场是一般的本土企业想都不敢想的高端市场，它们意味着高昂的分销和推广费用，也很容易让平庸的企业产生自卑心理。

蒙牛是那种喜欢毕其功于一役的企业。在进攻香港市场的时候，居然打破了“香港自有人造食品以来人员推广的最高纪录”。这种气概是不得不让人佩服的。蒙牛用自己的行动证明了他们所认为的一个观点：如果你能做到竞争对手做不到的事，那你就是NO.1。

蒙牛把市场营销中的“集中优势兵力原则”在进攻一线市场时发挥得淋漓尽致。他们既不是单纯地靠地面促销取胜，也不是单纯地靠广告轰炸取胜，而是两者合成的立体作战。“毕其功于一役”是一句易说难行的话，因为这背后的隐喻是需要更多的钱，牛根生敢于在只有1 000万元募集资金的情况下打300万元广告，这种置之死地而后生的决心天下有几人能有?

蒙牛在创业初期,就表现出了高于普通企业的气概，媒体，它成功地和央视组成了联盟；工厂，它建成了全球样板工厂，还有国际示范工厂；市场，也是从最难打的中心城市开始进攻。这些都是以往蒙混在“中国特色”这面幌子下的普通企业所不具备的，它既运用了跨国公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

司的品牌战略，又在具体战术上体现了中国式的灵活。

先易后难的另一面是越来越难，而先难后易的另一面是顺势而为。蒙牛的市场操作手段，用一句围棋术语来表达就是“高者在腹”。

三孔啤酒有限公司位于山东曲阜，是1987年由破产倒闭的原曲阜化肥厂改建而成的。董事长兼总经理宋文俊，军人出身，受命之初，摆在他面前的是一个百废待兴的烂摊子。经过13年的持续努力，从一个年生产能力1万吨啤酒的小厂起步，走过了艰苦创业——站稳脚跟——称雄鲁西——争强山东——跻身全国的发展历程。自1994年起，三孔啤酒与德国最著名的啤酒酿造公司DAB公司进行了全方位技术合作，成为亚洲地区获准生产销售DAB公司世界名牌——汉沙啤酒的唯一厂商。公司现已形成“三孔”、“汉沙”两大品牌，十几个品种和十几种不同包装方式的产品系列，高中低档兼备，风格风味各异的产品线格局。市场以淮海经济区为中心，辐射到全国23个省市。

三孔啤酒厂，较早就开始借鉴国际先进管理模式，按国际惯例建立组织机构，改变过去的科室建制，设立了生产部、营销部、市场部、人力资源部、技术质量部、发展部、供应部、企业文化部和公司办公室等8部一室。在三孔啤酒有限公司挂牌成立

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后，又以其投资中心和控制中心的职能，设立了“一办五中心”的管理机构，即办公室、研究发展中心、人力资源中心、资产管理中心、财务管理中心、企业文化中心。

十多年来，在一个个生死存亡的关键时刻，宋文俊放眼未来，纵观全局，做出了一系列正确而富有成效的决策。为此人们称其为战略家；在驾驭三孔啤酒这条企业之舟时，宋文俊时刻关注着人的作用，除了重视中高层管理干部队伍建设外，还特别重视普通员工的学习和培训，除了员工的自我学习以外，努力实施企业培训，进行大面积人才开发，培养自己的专家，自我造血。为此人们称其为教育家。

宋文俊带领他的员工，坚持“以厂为家，厂兴我兴，厂衰我耻，与企业共命运，全力奉献，同心奋斗，同力拼搏，让曲阜满天下”的精神，牢记“诚信和善”的经营理念，按照“质量保生存，开发增活力，销售促生产，管理求效益，培训做保证，改革为动力”的经营方针，酿造着优质的产品。2000年制定的公司滚动发展计划目标是：奋争全国啤酒十强，产销量达到80万~100万吨。

从产品层面上来说，市场是巨大而充满潜力的，任何一个企业都不可能满足消费者的所有需要。只要能集

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中资源和精力从某个方面去满足人们某一种需要，不仅有了生存的基础，更有了长久发展的可能。如果产品线太长、产品结构太复杂，就会陷入产品的泥潭。

著名精细化管理专家汪中求先生说过：盲目的做加法是不自信的表现。一个企业要发展，就要在最大程度上满足市场的需求，但是这并不表示满足所有客户的所有需求。认真地做好一个特定的市场，满足某一类特定客户的某一特别需求就是极大的成功。

山姆·沃尔顿在《老板的信条》一书中曾经提到，“所有同事都是在为购买我们商品的顾客工作，事实上，顾客能够解雇我们公司的每一个人。他们只需到其他地方去花钱，就可做到这一点。衡量我们成功与否的重要标准就是看我们让顾客——‘我们的老板’满意的程度。让我们都来支持盛情服务的方式，每天都让我们的顾客百分百的满意而归。” 这是沃尔玛的精英要求，也是沃尔玛员工诚信对待工作和顾客的体现。

在知名企业的理念中，服务往往决定了企业的兴衰。曾经有一位沃尔玛的店长在一次采访时表示：当代一个企业的成功的秘诀就是两个字——服务。一个企业只有做好了服务，才会获得利润的回报，才能在同行业竞争中胜出。

沃尔玛人视服务为生命，每一个初到沃尔玛的员工都被谆谆告诫：你不是为主管或者经理工作，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其实你和他们没有什么分别，你们只共同拥有一个“老板”——那就是顾客。顾客是你们工资的发放者，是你们的衣食父母，顾客的消费使你有能力买房、买车，顾客的消费使你有钱付账，让后代接受良好教育。要用你们的友好、礼貌和对他人需求的关注，让顾客真正享受一些从未享受过的关爱，让他们每天都有宾至如归的感觉，乘兴而来，满意而归。

如同沃尔玛员工手册中注明的：没有我们的顾客就没有我们的生意。有时，您可能遇到一个不满意的顾客，记住——这位顾客与那些满意的顾客一样对于我们是同等重要的。我们不愿看到顾客带着不满情绪离开我们的商场或会员店。蒙牛将保证顾客满意作为员工必须尊崇的一条基本守则。

在蒙牛人看来，对于顾客而言，每一位员工都代表了蒙牛，所以必须让每一位员工都树立“顾客至上”的理念，每一位员工都有主动为顾客提供服务的意识，每一位员工都必须将“保证满意”的理念贯彻到底。这才是蒙牛先声夺人造势之道。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



每个清晨，当非洲羚羊醒来，它就知道自己必须比跑得最快的非洲狮子还要快，否则就会被吃掉。

每个清晨，当非洲狮子醒来，它就知道自己不能比跑得最慢的羚羊还要慢，否则它就会饿死。

这是自然的生态规律，也是市场的竞争法则。

微软（MICROSOFT）

当微软公司开始最伟大的创业历程时，其所做的唯一工作就是在机器与人之间搭起一座桥梁。

耐克体育（NIKE）

耐克的创新之路永远没有终点，如同他们的座右铭："There is no finish line."

丰田汽车（TOYOTA）

世界上大部分的汽车生产企业均采取福特式的"总动员生产方式"，但丰田却创造了属于自己的"丰田模式"。

上架建议：经管案例

ISBN 978-7-80730-562-0



定价：18.00元

易文网：www.ewen.cc